

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SABESP:
O DESENVOLVIMENTO DO NOVO MODELO DE GESTÃO**

MARIA ISABEL PEREIRA

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos

São Paulo

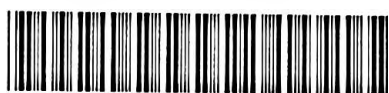
2000

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003616

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SABESP:
O DESENVOLVIMENTO DO NOVO MODELO DE GESTÃO**

MARIA ISABEL PEREIRA

**Dissertação Apresentada ao
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo Como Parte dos Requisitos Para
Obtenção do Título de Mestre em
Administração**

**Orientador:
Prof. Dr. Sílvio Aparecido dos Santos**

São Paulo - 2000

*Dedico à doce Mariana, minha filha, que
pacientemente me dividiu com um
computador. Aos meus pais já falecidos,
Francisco e Sebastiana, dedico, por tudo
que se desdobraram para educar seus filhos.
Com gratidão, agradeço a Deus a chance de
dividir esta conquista com quem me ama.*

Agradecimentos

Agradeço às pessoas da SABESP, que apaixonadamente se embrenharam em um projeto desta envergadura, que cinco anos após o seu início me permitiriam relatar. Agradeço ao meu orientador, Prof. Sílvio Aparecido dos Santos, pela paciência na orientação deste trabalho, de tão longa maturação. Ao Prof. Nelson Martins Pinto, agradeço pela interferência tão oportuna nos momentos decisivos. Ao Prof. Jair Moggi, agradeço pela orientação informal. À banca examinadora do exame de qualificação, Prof. Ademir Antonio Ferreira e Prof. Heitor José Pereira, agradeço pelos comentários tão pertinentes, direcionando este trabalho para a sua conclusão exitosa. Agradeço à amiga e irmã, Cecília, pelo incentivo, me confortando nos piores momentos de exaustão. Finalmente, agradeço aos tantos amigos do curso de pós-graduação aqui não citados, por todos os trabalhos, polêmicas e argumentações que desenvolvemos juntos, e que, seguramente, contribuíram para o nosso crescimento, como pessoas e como profissionais.

Sumário

O ambiente e as organizações nele inseridas mudam. Tratam-se de mudanças organizacionais condicionadas pelas mudanças ambientais. Genericamente, argumenta-se que as mudanças organizacionais, resultam em mudanças no modelo de gestão praticado em uma organização. Argumenta-se que as organizações que se mantêm competitivas no mercado mudam seu modelo de gestão, para atender às diversas demandas que as desafiam. Pressupõe-se que mudanças na prática da administração da organização eqüivalem a mudanças no modelo de gestão. Considerando que, dada uma organização, uma mudança em qualquer dos seus subsistemas acarretará o desencadeamento da mudança nos outros elementos do sistema maior. Assim, define-se como objetivo desta pesquisa a identificação das mudanças ocorridas no modelo de gestão da SABESP, a partir da identificação das mudanças ocorridas relativamente à estratégia, à estrutura, às pessoas, às tarefas e à tecnologia. Tudo isso empreendido com base na fundamentação teórica, onde é formulada uma definição para modelo de gestão, que reflita a extensão dos diversos aspectos envolvidos e posicione as diversas contribuições teóricas que vêm sendo agregadas à teoria geral da administração. Espera-se que a argumentação empreendida nesta pesquisa seja útil no desenvolvimento de pesquisas posteriores.

ÍNDICE

	Página
LISTA DE ANEXOS.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
 Capítulo	
I. O PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
Definição da Situação Problema.....	11
Objetivo da Pesquisa	18
Definição dos Termos	18
Pressupostos.....	20
Organização da Dissertação.....	22
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
As Abordagens da Teoria Geral da Administração.....	23
Uma Definição para Modelo de Gestão.....	32
A Extensão do Conceito de Modelo de Gestão Construído...	43
III. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	58
Considerações Gerais	58
Tipologia da Pesquisa	61
Justificativa para a Escolha do Método.....	65
Estratégia de Coleta e Análise dos Dados.....	67
Modelo de Pesquisa	71
Limitações do Estudo.....	72

IV. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	73
Dados Históricos.....	73
Caracterização da SABESP.....	74
A SABESP no Setor de Saneamento Básico.....	76
O Contexto da Transformação.....	82
As Bases do Novo Modelo de Gestão.....	87
O Sistema de Gestão Regional	89
O Redesenho Organizacional.....	91
A Estratégia de Recursos Humanos.....	119
A Estratégia de Finanças.....	132
A Estratégia de Marketing.....	134
A Estratégia Político-Institucional.....	140
A Estratégia de Operações.....	141
Indicadores de Resultados.....	150
Premiações.....	153
Perspectivas.....	155
Análise dos Dados Levantados.....	162
V. CONCLUSÕES	184
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	189
ANEXOS.....	199

LISTA DE ANEXOS

Anexo	Página
1. Questionário para Execução do Trabalho de Campo	200
2. Indicadores dos Resultados Alcançados pela SABESP	202

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. O Modelo de Pesquisa.....	71
2. O Redesenho Organizacional da SABESP.....	94
3. A Estrutura Organizacional da SABESP – Dezembro de 1999.....	100
4. Mapa de Cobertura do Estado de São Paulo.....	103
5. Modelo Conceitual de Gestão da SABESP.....	108

LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1. Teorias da Administração e Seus Principais Enfoques.....	27
2. Caracterização da Organização em Componentes Básicos.....	34
3. Caracterização da Organização em Componentes Funcionais.....	38
4. Caracterização Abrangente da Organização	42
5. Classificação da Pesquisa.....	64
6. Classificação das Técnicas de Comunicação.....	67
7. Diretrizes para o Redesenho Organizacional.....	93
8. Etapas de Implantação do Novo Modelo de Gestão da SABESP.....	97
9. O Processo de Planejamento Empresarial na SABESP.....	98
10. Redesenho dos Macroprocessos da SABESP.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela	Página
1. População Atendida com Saneamento Básico.....	77
2. Índices de Atendimento em Saneamento Básico.....	78
3. Investimentos Realizados em Saneamento Básico.....	78
4. A SABESP Entre as Maiores Companhias Estaduais de Saneamento Básico.....	79
5. A SABESP Entre as Empresas Brasileiras de Saneamento.....	80
6. A SABESP Entre as Maiores Empresas Internacionais.....	80
7. A SABESP Entre as Maiores Empresas do Brasil.....	81
8. A SABESP Entre as Maiores Empresas do Brasil por Lucro.....	81
9. A SABESP Entre as Maiores Prestadoras de Serviços.....	82

CAPÍTULO I

O PROBLEMA DE PESQUISA

Definição da Situação Problema

A movimentação de grupos humanos e a troca de bens entre os grupos são fenômenos bastante antigos na humanidade. O aumento dessas atividades, à medida que a humanidade vai evoluindo, parece uma questão de oportunidade em função das necessidades e dos meios de comunicação e transportes disponíveis.

Inicialmente surgiram meios de transporte, depois desenvolveram-se o telégrafo e o telefone, adiante a indústria da informática. Hoje se integra a indústria da informática com a indústria das telecomunicações (Davis & Davidson, 1993). Cada vez mais o homem foi desenvolvendo artefatos mais sofisticados desafiando constantemente o tempo e a distância e permitindo que as trocas entre os grupos evoluíssem do nível local para o regional e, principalmente, avolumassem as trocas inter-regionais. É o crescimento desta última que caracteriza a nova ordem mundial neste final de Século XX, denominada globalização. São os efeitos irreversíveis da tecnologia e os julgamentos e preferências dos consumidores em todas as partes do mundo moldando a economia global (Ohmae, 1996).

Assim, a tendência de internacionalização dos mercados é fato, marcadamente nos anos 90, quando governos passam “a promover a liberação multilateral dos mercados como base para um novo ordenamento internacional, menos sujeito a movimentos políticos” (Tojal, 1996), embora se possa questionar sua intensidade e o curso dos acontecimentos. A conversibilidade das moedas européias, a tendência de diminuição de barreiras tarifárias, o aumento de produtividade da oferta em busca de mercados consumidores, tudo isso suportado pelas novas tecnologias, são alguns dos fatores que colaboraram para o aumento do volume do comércio internacional (Ferreira & França, 1996). Desse modo, este fenômeno ganhou tal amplitude que, apesar de um fenômeno antigo em suas raízes, passou a receber uma denominação específica para diferenciá-lo neste final de século.

Embora a economia global não seja a única tendência que caracteriza a sociedade pós-capitalista (Drucker, 1993), sugere-se que a economia global é uma das reestruturações críticas pelas quais passa a sociedade neste final de século XX (Naisbitt, 1983). Argumenta-se que os povos desejam se unir para comercializar mais livremente, embora desejem ser política e culturalmente independentes (Naisbitt, 1994). Entretanto, com as nações integrando-se a uma economia global, já não está mais claro quem vai fazer o quê. Mergulha-se em uma redistribuição global do trabalho e da produção (Naisbitt, 1983).

A globalização está intrinsecamente relacionada com o comércio internacional, porém não se restringe à sua intensificação. A globalização envolve vários aspectos que lhe trazem especificidade e provoca vários impactos em todos os níveis de organização da sociedade. Hoje invade-se culturas inteiras com pacotes de informações, entretenimentos e idéias, permitidos pelas novas

tecnologias. Decorrente disso “as relações, os processos e as estruturas, [...] que se desenvolvem em escala mundial, adquirem preeminência sobre as relações processos e estruturas que se desenvolvem em escala nacional” (Ianni, 1995, p.189). Em contrapartida, “as escolhas sociais vitais com que nos defrontamos já não são locais [...] nem afetam meramente uma pequena parcela da população. São escolhas entre princípios [...] que afetam a sobrevivência da humanidade como um todo” (Capra, 1982, p.382).

O processo de globalização se traduz em uma semelhança crescente das estruturas de demanda e oferta nos diversos países, possibilitando a apropriação de ganhos de escala, uniformização de técnicas produtivas e administrativas e a redução do ciclo de vida dos produtos, e, principalmente, mudando o foco da competição dos produtos para a competição em termos de tecnologia de processos (Svetlicic, 1993). A um maior grau de globalização correspondem de forma simultânea: um aumento do volume de recursos, um aumento da velocidade de circulação dos recursos e a interação dos dois aspectos anteriores sobre as diversas economias nacionais (Baumann, 1996).

De um ponto de vista tecnológico, há uma tendência no sentido de que as empresas detentoras de tecnologia que se internacionalizam ou estão expandindo sua internacionalização, busquem deter ou no mínimo beneficiar-se da difusão de sua tecnologia (Porter, 1989). Devido aos mecanismos de difusão não controláveis, as empresas líderes tendem a evitar acordos de licenciamento e tendem a concretizar ações transnacionais através de subsidiárias de sua propriedade ou de empresas adquiridas. Essencialmente trata-se de produtividade, ou tecnologia para diferenciar os produtos e serviços, ou tecnologia

para diminuir seus custos de produção,¹ visto que a tecnologia impacta a produtividade de todos os processos componentes de um negócio, fato este bem evidenciado no modelo de Porter (1989), representativo da cadeia de agregação de valor de uma organização.

De um modo geral, os países vêm procurando se associar e se adaptar para se inserir ou intensificar sua participação no cenário global, independentemente das diferenças ideológicas e estruturais. Decorrente disso, a globalização leva a semelhanças crescentes de configuração dos diversos sistemas nacionais, a uma convergência dos requisitos de regulação em diversas áreas, e também implica na diminuição da soberania política e econômica de um número crescente de países, sem distinção de tratarem-se de economias desenvolvidas ou em desenvolvimento (Baumann, 1996).

A globalização tem um caráter evolutivo e encontra-se em desenvolvimento, não permitindo uma conclusão a respeito da nova ordem mundial para a qual se caminha, devido às outras tendências em curso (Tojal, 1996). De qualquer modo, os vários aspectos envolvidos em um processo de globalização tendem a impactar o mercado interno de uma nação, causando modificações diversas que devem ser enfrentadas pelas organizações que nele atuam.

Considerando as empresas que operam localmente no modelo das cinco forças de Porter (1991), ficam evidenciadas todas as possibilidades que

¹ Esta referência à produtividade foi baseada nas estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter. O autor propõe três estratégias, liderança no custo, diferenciação e enfoque. Esta última seria uma combinação das anteriores porém focalizando um determinado nicho de mercado. Considerando apenas as duas estratégias básicas, a diferenciação pode ser entendida como o numerador de um indicador de produtividade, e a liderança em custo como o denominador desse indicador de produtividade. A correlação entre produtividade e estas estratégias básicas é possível bastando que se considere a produtividade, essencialmente, como a produção do máximo de resultados se utilizando do mínimo de recursos. Relativamente as estratégias competitivas genéricas, ver Porter (1991).

desafiam estas empresas, e, genericamente, quaisquer outras empresas que operem em níveis mais amplos de mercado. São fornecedores e clientes que podem se verticalizar, aumento do número de concorrentes, possibilidades de produtos substitutos e novos entrantes. Ou seja, a globalização pode ser traduzida como um generalizado acirramento na concorrência.

Em termos específicos de Brasil, diante da tendência de inserção do país na competição global, expondo suas empresas à concorrência internacional, este contexto se agrava, pois a abertura do mercado brasileiro somente principiou no início dos anos 90. Empresas públicas ou privadas que antes tinham seus concorrentes instalados no país, além da chegada de novos concorrentes que se globalizam, passam a enfrentar a concorrência de um volume crescente de importações, ou, no mínimo, passam a enfrentar o crescente nível de exigência de uma população mais bem informada, interligada ao mundo pelos meios de comunicação que também se globalizam.

De fato, considerando a sociedade em geral como o mercado da empresa pública, embora as empresas públicas e as empresas privadas possuam naturezas diferentes, pode se dizer que em ambos os casos o processo de modernização principiou pelas mesmas razões, as pressões de um mercado que rapidamente se globalizava, tornando-se cada vez mais exigente e consciente da necessidade de imprimir mudanças, visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas em geral.

A partir das exigências impostas pelo mercado, os processos de modernização tornaram-se um fenômeno generalizado. As organizações passaram a promover mudanças sistemáticas, generalizadas ou experimentais em função dos desafios percebidos adiante, por vezes aplicando conhecimentos

teóricos existentes para a geração de novas práticas ou para adaptar aquelas existentes, por vezes adaptando ou criando novas práticas a partir das necessidades impostas pelo contexto, sempre em busca da melhor forma de gerir a organização, para manterem-se competitivas em um mercado que se modificava radicalmente, deixando para trás décadas do significativo isolamento que favorecia um posicionamento conservador em relação a qualquer tentativa de mudança.

No setor público assumem políticos e profissionais compromissados em tornar a administração pública mais eficiente, implementando ações concretas nesta direção. O cidadão em sua comunidade passa a ser focalizado como o verdadeiro cliente da empresa pública e a melhoria constante de sua satisfação torna-se o objetivo alvo para o qual se voltam os esforços de mudança da organização pública.

Assim, atualmente trata-se do ajustamento das organizações à globalização. Mas, de fato, tratam-se das mudanças ambientais em ritmo crescente pressionando mudanças nas organizações, planejadas formalmente ou não, sejam elas organizações públicas ou privadas.

Genericamente, argumenta-se que mudanças organizacionais, resultam em mudanças no modelo de gestão praticado em uma organização. Por outro lado, argumenta-se que organizações que se mantêm competitivas no mercado estão se transformando continuamente, empreendendo mudanças no seu modelo de gestão para atender às diversas demandas que as desafiam. Supõe-se que mudanças na prática da administração equivalem a mudanças no modelo de gestão e vice versa.

Nesse caso, no que consiste um modelo de gestão? Especificamente: *Quais transformações ocorreram no modelo de gestão da SABESP?* Desse modo, define-se a questão de trabalho desta pesquisa, que será empreendida utilizando-se o método de um estudo de caso, partindo de um referencial conceitual que suporte a formulação da definição de modelo de gestão e a caracterização do que sejam mudanças no modelo de gestão, de forma que o processo de transformação ocorrido no modelo de gestão da SABESP, possa ser evidenciado.

A SABESP- Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo é a concessionária dos serviços de saneamento básico no Estado de São Paulo, fornecendo um bem universalmente indispensável como a água e serviços igualmente essenciais de saneamento. Trata-se de uma empresa de grande porte, que tem como acionista majoritário o Governo do Estado de São Paulo, atendendo uma região que responde por cerca de 37% do PIB, e onde se concentram mais de 50% das maiores empresas privadas do País.

A SABESP concorre com empresas municipais e, mais recentemente, a partir da abertura do mercado brasileiro, concorre também com grandes empresas internacionais do setor, que agora podem atuar no País. Considerando que todas as organizações tendem a mudar para se adaptar às mudanças ambientais, permite-se supor que, tal como outras organizações, a SABESP precisou se adaptar nesses anos recentes, incorporando mudanças no seu modelo de gestão. Dedicar-se à identificação dessas mudanças, que, como premissa desse estudo, assume-se que tenham ocorrido, será, como destacado a seguir, o objetivo essencial dessa pesquisa.

Objetivo da Pesquisa

Pretende-se identificar as mudanças ocorridas no modelo de gestão da organização focalizada nesta pesquisa, por meio da identificação das mudanças ocorridas em sua estratégia e nos seus elementos considerados básicos, estrutura, pessoas, tarefas e tecnologia. Considerar-se-á que mudanças na estratégia condicionam mudanças nos elementos básicos, significando mudanças no modelo de gestão. Espera-se que o levantamento dessas mudanças permita evidenciar o atual modelo de gestão da empresa focalizada, consolidado para atender as demandas ambientais deste final de Século XX.

Assim, pode-se formular como objetivo dessa pesquisa a identificação das mudanças ocorridas no modelo de gestão da SABESP, a partir da identificação das mudanças ocorridas relativamente à estratégia, à estrutura, às pessoas, às tarefas e à tecnologia.

Definição dos Termos

Várias razões gerais para a falta de clareza numa comunicação científica podem ser mencionadas (Goode & Hatt, 1972):

1. Conceitos se desenvolvem de uma experiência compartilhada.
2. Os termos usados para exprimir conceitos podem também ter significado em outros quadros de referência.
3. Um termo pode referir-se a fenômenos diferentes.
4. Termos diferentes podem referir-se ao mesmo fenômeno.
5. Um termo pode não ter uma referência empírica imediata.

6. O significado dos conceitos pode mudar.

Razões estas em parte aplicáveis a alguns termos que serão utilizados nesta pesquisa, exigindo, portanto, sua definição, além do simples estabelecimento da terminologia apropriada para facilitar a comunicação. Tais definições encontram-se explícitas ao longo do texto, nos trechos que facilitam o seu entendimento. Entretanto, segue adiante, antecipadamente, as principais definições desenvolvidas ou utilizadas neste trabalho, e que norteiam toda a argumentação. A necessária discussão teórica para a definição de modelo de gestão encontra-se no Capítulo II relativo à Fundamentação Teórica.

- 1. Modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.*
- 2. Evolução é quando ocorre um processo espontâneo de mudanças não planejadas, ou como o resultado não planejado de mudanças planejadas.*
- 3. Desenvolvimento de um sistema é o resultado de um processo de aplicação sistemática de um corpo de conhecimento cujo objetivo é exatamente a mudança de um estado inicial para um estado consecutivo planejado.*
- 4. Transformação é o conjunto de mudanças de amplitudes variadas, ocorridas em um determinado sistema,² posto que mudanças podem acontecer em vários níveis de intensidade, caracterizando um continuum, desde mudanças sutis até mudanças radicais.*

² Assume-se essa definição, abstraindo do conjunto da contribuição do Prof. Heitor José Pereira, em sua tese de doutorado. Consultar Pereira (1995).

5. *Mudança organizacional pode ser entendida como um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural.*
6. *Princípios são convicções sobre a forma como as organizações devem ser administradas.*
7. *Técnicas são ferramentas conceituais que os gerentes utilizam para administrar as organizações.*
8. *Explicações são interpretações daquilo que acontece no mundo das organizações reais.*

Pressupostos

É pressuposto desta pesquisa que o ambiente e as organizações nele inseridas mudam. Segundo Hesketh (1977), “a sobrevivência das organizações depende de mudanças adaptativas, o sucesso das organizações fica condicionado à efetivação de mudanças inovativas” (p.13).

É pressuposto desta pesquisa que, dado um sistema, “uma mudança em qualquer dos subsistemas acarretará o desencadeamento da mudança em quaisquer outros elementos do sistema maior” (Hesketh, 1977, p.16), portanto, uma mudança num dos elementos de um sistema acarreta a mudança do sistema.

Dado um sistema, é pressuposto desta pesquisa que uma mudança no sistema envolve a transição de um estado inicial para um estado consecutivo. A mudança no sistema fica identificada se pelo menos um dos aspectos ou elementos que constituem o sistema tiver sua mudança caracterizada.

Mudanças podem acontecer em vários níveis de intensidade, tem-se um *continuum* desde mudanças sutis até mudanças radicais. Neste *continuum*, trabalhar-se-á na presente pesquisa, com mudanças no sistema cuja intensidade permita sua identificação, de forma que os estados consecutivos pelos quais evolui o sistema, possam ser identificados através da mudança de pelo menos um dos elementos que caracterizam o sistema.

Assume-se nesta pesquisa que o desenvolvimento de um sistema é o resultado de um processo de aplicação sistemática de um corpo de conhecimento cujo objetivo é exatamente a mudança de um estado inicial para um estado consecutivo planejado.³ Já evolução, assume-se um significado mais abrangente. Tem-se evolução quando ocorre um processo espontâneo de mudanças não planejadas, ou como o resultado não planejado de mudanças planejadas.

Assume-se como pressuposto que os termos *gestion, administration e management*, podem ser utilizados como sinônimos (Aktouf, 1989). Na língua portuguesa tem-se gestão e administração, que podem ser utilizados indistintamente como sinônimos, significando uma série de atividades integradas e interdependentes, destinadas a combinar os diversos recursos para gerar a produção de bens ou serviços econômica e socialmente úteis, e rentáveis para os empreendimentos com fim lucrativo.

O objetivo deste trabalho é identificar *quais* mudanças aconteceram no modelo de gestão da SABESP, o que, contudo, não se torna impedimento para a descrição do *como* as mudanças na organização foram empreendidas, dado que a abordagem do desenvolvimento geral do processo poderá permitir uma melhor caracterização do novo modelo de gestão da empresa focalizada.

³ Esta definição foi adaptada de Hesketh (1977, p.24).

Organização da Dissertação

Esta pesquisa está organizada segundo as recomendações da bibliografia referenciada⁴. No Capítulo I é introduzido o problema de pesquisa e os pressupostos assumidos para desenvolvê-la. No Capítulo II encontra-se a fundamentação teórica que sustenta o tema, a qual permitirá o estabelecimento da moldura conceitual para a interpretação dos resultados da investigação. No Capítulo III encontra-se o plano metodológico sobre o qual se baseia a pesquisa. No Capítulo IV encontram-se os dados levantados e consolidados a respeito da empresa focalizada neste trabalho, juntamente com a análise baseada no desenvolvido dos capítulos anteriores.

Finalmente, no Capítulo V têm-se as considerações finais que procuram alinhar as conclusões resultantes da análise dos dados com o arcabouço teórico no qual foi baseado este trabalho de pesquisa.

⁴ Esta pesquisa está organizada segundo as recomendações de Bastos, Paixão, Fernandes e Deluiz (1995).

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As Abordagens da Teoria Geral da Administração

O “ambiente externo consiste nos elementos de fora de uma organização que são importantes para o seu funcionamento” (Stoner, 1985, p.42). As organizações dependem do ambiente externo para a sua sobrevivência, pois dependem da troca de recursos com o meio, desse modo sofrendo suas ações diretas e indiretas. Como ações diretas identificam-se influências dos fornecedores, mão-de-obra, clientes, concorrentes, instituições financeiras, órgãos públicos e os acionistas. Como ações indiretas do meio externo identificam-se as variáveis tecnológicas, variáveis econômicas, variáveis sócio-culturais, variáveis político-legais, e ainda uma dimensão internacional (Stoner, 1985).

De fato, “a maioria das organizações não é grande o suficiente para influenciar grandes partes do ambiente externo no qual elas operam, neste sentido as organizações são obrigadas a se ajustar a ele” (Stoner, 1985, p. 244).

Parece inegável que o ambiente é um poderoso determinante das atividades dos gerentes. O impacto de ambientes mais complexos e mutantes sobre as organizações, torna a tarefa de administrar muito mais desafiadora do que seria em condições mais simples e estáveis (Hampton, 1990).

Parece incontestável que estamos em plena era de mudança. Muda a tecnologia, a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas. Concomitantemente, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural. A mudança passa a ser sempre mais valorizada, a estabilidade passa a ser vista como suspeita, e se procura imaginar novos tipos de estabilidade que atendam à necessidade de mudança. Começa-se a falar em equilíbrio dinâmico.

Seria ingênuo imaginar que em uma época de mudanças e de valorização dessas mudanças, as microestruturas que compõem a sociedade não precisam mudar. A mudança nessas estruturas é, ao mesmo tempo, condição para sua sobrevivência e condição para o desenvolvimento econômico, social e político. Nesse aspecto se percebe claramente o caráter bilateral das transações contínuas da organização com seu ambiente. (Motta, 1995, p.105)

Ou seja, mudanças nas condições do ambiente externo ou a simples busca de melhores resultados, implicam em mudanças nas organizações, planejadas formalmente ou não, de forma a responder às diversas demandas. A mudança organizacional pode ser entendida como um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural (Motta, 1995). Em termos de fatores genéricos, identificam-se a concorrência, a evolução tecnológica, as pressões na força de trabalho e a mudança nos valores da sociedade, como principais fatores que contribuem para a mudança das idéias e das práticas administrativas nas organizações (Maximiano, 1990).

De um lado encontra-se a evolução da prática nas organizações em função de suas diversas demandas, de outro tem-se a evolução da teoria da administração, que essencialmente a partir do começo do Século XX, passou a ser uma área de busca, organização e divulgação dos conhecimentos disponíveis na vida prática. Desse modo, uma vez sistematizado o conhecimento, ele volta “para o lugar de onde saiu, num processo de contínua elaboração” (Maximiano, 1990, p.67). De fato, a partir da revolução industrial, a medida que as

organizações foram tornando suas operações mais complexas para atender às demandas de um ambiente em ritmo crescente de mudanças, cada vez mais a administração, entendida como “a condução racional das atividades de uma organização” (Chiavenato, 1983, p.1), ganha importância alavancando a consolidação de uma nova área de conhecimento.

Do ponto de vista da prática, sobrevivem as empresas que têm capacidade de reagir aos desafios provocados pelas mudanças ambientais, mantendo-se competitivas nos seus setores de atuação.⁵

Do ponto de vista da teoria, ela é entendida como “o conjunto dos conhecimentos abstraído [...da] prática [das organizações reais]” (Maximiano,1990, p.68). À medida que a prática evolui, também a teoria vem evoluindo como resultado das mudanças empreendidas pelas organizações. A teoria da administração inclui princípios, técnicas e explicações, que vêm sendo difundidos nas organizações. As explicações são “simples interpretações daquilo que acontece no mundo das organizações reais” (Maximiano,1990, p.68). As técnicas são “ferramentas conceituais que os gerentes utilizam para administrar as organizações” (Maximiano,1990, p.69). E os princípios são convicções “sobre a forma como as organizações devem ser administradas” (Maximiano,1990, p.69).

Aceita-se, em geral, o princípio como lei ou regra abrangente, da qual outras se derivam, ou na qual outras se baseiam. A diferença entre princípios e regras é a diferença entre o permanente e o transitório, entre as origens e as decorrências, ou entre os motivos e as ações. Sendo gerais em sua aplicação, os princípios são as bases sobre as quais se constroem as regras específicas. (Petersen & Plowman, citado por Mattos, 1975, p.187)

⁵ Neste texto assume-se como definição de competitividade a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Ver Ferraz, Kupfer & Haguener (1995, p.3).

Um “princípio pode [...] significar guia, ponto de referência [...]”. Neste sentido, princípio relaciona-se mais estreitamente com as ciências sociais [...]” (Mattos, 1975, p.186). Um princípio pode ser compreendido como uma doutrina ou teoria dominando um campo de pensamento sistematizado ou suposições que formam a base de uma cadeia de raciocínio. Pode também ser entendido como diretriz ou preceito, nos quais se basearão o comportamento ou a prática (Mattos, 1975). Um princípio também pode ser definido como “uma proposição teórica suportada por extensiva confirmação. [...] É mais do que teoria, é teoria comprovada ou fato” (Miner, 1973, p.80). Princípios “requerem extensiva confirmação e o suporte do consenso dos especialistas” (Miner, 1973, p.81). Princípios se diferenciam de leis. Leis são de relevância primariamente para a ciência pura ou básica. Princípios são primariamente relevantes para as ciências sociais.

Ao longo da evolução da teoria da administração muitas contribuições têm sido agregadas. Cada uma dessas contribuições “reflete uma abordagem ou enfoque [...]. Também chamados escolas, eles traduzem a disciplina a que pertenciam seus formuladores, ou aquele aspecto particular das organizações e da administração que foi objeto de sua atenção principal” (Maximiano, 1990, p. 73). Tais abordagens possuem limitações, não devem ser consideradas “como descrições exatas da realidade” (Stoner, 1985, p.13). Muitas vezes uma abordagem pode não ser considerada completa se focalizar mais em algum aspecto característico da organização. Por isso, à medida que a teoria vai evoluindo “idéias posteriores não [necessariamente] substituíram idéias iniciais” (Stoner, 1985, p.23), não necessariamente uma abordagem torna as anteriores obsoletas. Pelo contrário, “cada nova escola tendeu a assentar-se nas anteriores”

(Stoner, 1985. p.23). Adiante no **Quadro 1**, segue a discriminação de algumas das abordagens que integram a teoria geral da administração e os elementos que cada uma delas enfatiza.

Quadro 1
Teorias da Administração e Seus Principais Enfoques

<i>Ênfase</i>	<i>Teorias Administrativas</i>	<i>Principais Enfoques</i>
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional.
Estrutura	Teoria Clássica	Organização Formal. Princípios Gerais da Administração. Funções do Administrador.
	Teoria Neoclássica	
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática. Racionalidade Organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal. Análise Intra-organizacional e Análise Interorganizacional.
Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal. Motivação, Liderança, Comunicações e Dinâmica de Grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das Decisões. Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planejada. Abordagem de Sistema Aberto.
Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise Intra-organizacional e Análise Ambiental. Abordagem de Sistema Aberto.
	Teoria Neo-estruturalista	
	Teoria da Contingência	Análise Ambiental. (Imperativo Ambiental) Abordagem de Sistema Aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia. (Imperativo Tecnológico)

Fonte: Chiavenato, Idalberto (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil. 3ª Edição. p.7.

Por outro lado, a difusão das abordagens não parece se dar de forma homogênea nas organizações, visto que nem sempre trata-se de uma abordagem completa e que normalmente deve ser adaptada às peculiaridades de cada organização para a sua implementação. Como “não há duas organizações iguais, assim como não existem duas pessoas iguais” (Chiavenato, 1983, p.2), mais provavelmente encontrar-se-á uma mistura das várias contribuições que compõem a teoria da administração, posto que “nenhuma escola [de pensamento] é mais *certa* que as outras. Mais precisamente, os escritos e perspectivas dos estudiosos predominantes refletem as preocupações das épocas em que pesquisaram e as inadequações das investigações anteriores” (Robbins, 1978, p.68).

Por isso argumenta-se que “ainda não existe uma teoria geral verificada ou um conjunto de leis de administração que possamos aplicar a todas as situações” (Stoner, 1985, p.23). O que se tem são maneiras de encarar as organizações e suas atividades, construídas a partir das contribuições de diversos estudiosos.

Mesmo as abordagens mais modernas da teoria geral da administração, não citadas no **Quadro 1**, foram desenvolvidas segundo determinado enfoque. Entre elas encontra-se a administração estratégica, que se estende além do enfoque dos objetivos. Trata-se de uma abordagem focalizada na definição dos resultados e na escolha da estratégia para atingi-los, por meio da implementação de ações sistemáticas de planejamento empresarial, desdobradas, portanto, nos níveis estratégico, tático e operacional. A administração estratégica consiste em uma evolução do planejamento estratégico, que considera a variabilidade de todos os elementos envolvidos no

processo (Ansoff, Declerck & Hayes, 1981) e tem como objetivo o desenvolvimento de valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização dentro da sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. Ou seja, a administração estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informações, pois procura capacitar as pessoas para pensar estrategicamente alcançando uma mudança de comportamento dos decisores (Fischmann, 1987).

Já a administração participativa se focaliza nas pessoas, visando atender diversos objetivos genéricos: (1) Responsabilidades sociais da empresa. (2) Equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos. (3) Cultura democrática. (4) Redução da alienação. (5) Utilização de todo o potencial das pessoas. (6) Diminuição de conflitos através da cooperação. (7) Satisfação das pessoas. (8) Maior competitividade (Adaptado de Walker, Kenneth, citado por Mendonça, 1987).

Administração participativa [...] exige que o processo de tomada de decisões organizacional seja feito de tal forma que os recursos e responsabilidade para tal são estendidos até o nível hierárquico mais apropriado para que a decisão seja tomada. O propósito da administração participativa é assegurar que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas. (Plunkett & Fournier, 1991, pp. 4-5)

Também nas pessoas, focalizando a sua capacidade de empreender, concentra-se a administração empreendedora. É o reconhecimento do valor dessa capacidade que leva à busca do conhecimento sobre o comportamento e as práticas do empreendedor. Ao nível macro econômico, segundo Schumpeter, trata-se da destruição criativa, da capacidade de realizar novas combinações de

fatores produtivos. É o empreendedor construindo empresas, criando empregos, inovando, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico e a autonomia de uma nação. Ao nível organizacional, é a ação do empreendedor na construção de um negócio (Farrell, 1993). Considera-se que o empreendedor busca a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. Ele cria algo novo, algo diferente, ele muda ou transforma valores, não se restringindo o seu empreendimento às instituições exclusivamente econômicas. Ele é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões. Ele inova (Drucker, 1987). Por isso, considera-se como objetivo da administração empreendedora o desenvolvimento do espírito empreendedor, através da prática da inovação sistemática, visto que a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor (Drucker, 1987).

A administração holística é uma aplicação do holismo à gestão das organizações. Segundo o holismo a evolução do universo “nada mais é do que o desenvolvimento gradual e a estratificação progressiva de séries de conjuntos, que se estendem, a partir de começos inorgânicos, até os níveis mais elevados de criação espiritual” (Weil *in* Brandão & Crema, 1991, p.20), implicando no abandono da idéia de que matéria, vida e mente se encontram completamente separados e, portanto, restabelecendo a verdade da indissolúvel continuidade entre estes três domínios. Desse modo, considera-se que o todo não é a mera soma das partes, mas delas depende. As partes compõem o todo, mas “é o todo que determina o comportamento das partes” (Capra, 1982, p.81).

As pessoas formam famílias, tribos, sociedades, nações. Todas essas entidades - das moléculas aos seres humanos e destes aos sistemas sociais - podem ser consideradas todos no sentido de serem estruturas integradas, e também partes de todos maiores, em níveis superiores de complexidade. De fato, [...] partes e todos, num sentido absoluto,

não existem. Arthur Koestler criou a palavra holons para designar estes subsistemas que são, simultaneamente, todos e partes, e enfatizou que cada holon tem duas tendências opostas: uma tendência integrativa, que funciona como parte do todo maior, e uma tendência auto-afirmativa, que preserva sua autonomia individual. (Capra, 1982, p.40)

Essencialmente, o holismo é um movimento de idéias e não um corpo de doutrina (Cimbliris, Borisas *in* Brandão & Crema, 1991), que tenta restabelecer o equilíbrio entre os aspectos da natureza humana. Por isso pode ser compreendido como uma “sabedoria sistêmica. Como observou Schumacher: *a sabedoria exige uma nova orientação da ciência e da tecnologia para o orgânico, o moderado, o não-violento, o elegante e o belo*” (Capra, 1982, p.390).

A administração holística é “a contrapartida, na área da administração, das alterações que estão ocorrendo como decorrência [do desenvolvimento tecnológico] desta nova era” (Ribeiro, 1989, p.7), onde passam a ser mais valorizadas as coisas intangíveis. Percebe-se uma escalada em busca da *não matéria* e do *tempo real*. A organização holística “passa a assumir a característica de ser um fenômeno intelectual, independente de tempo, espaço e massa” (Ribeiro, 1989, p.17), onde “o centro e a periferia se deslocam, as funções de produção e gestão se integram, a empresa passa a ser um conjunto articulado de subsistemas interdependentes que se ajustam em tempo real” (Ribeiro, 1989, p.118), se utilizando de “vários caminhos possíveis de comunicação, [...] todos eles válidos” (Ribeiro, 1989, p.118).

Aceitar esta concepção [holística, assumindo a empresa como um ser vivo] significa, por exemplo, reconhecer que cada funcionário deve ter dentro de si a empresa toda, ele deve ter introjetado os valores, as práticas, as normas da empresa, reproduzindo-a a partir de sua individualidade. (Ribeiro, 1989, pp.114-115)

Com o desenvolvimento da administração virtual, têm-se uma abordagem focalizada na tecnologia. Especificamente, trata-se da integração da tecnologia da informação, característica da terceira onda (Toffler, 1980), com a tecnologia das telecomunicações, impactando todos os demais elementos componentes da organização, dada a possibilidade da comunicação em tempo real permitida. Essencialmente, a administração virtual⁶ é a administração baseada no “domínio tanto das informações [em tempo real] como dos relacionamentos” (Davidow & Malone, 1993, pp. 6-7), causando modificações na organização das tarefas e processos, nas qualificações e comportamento das pessoas, na estrutura da organização e na integração das diversas tecnologias necessárias às operações.

Assim, dadas as restrições apontadas anteriormente, visto que uma abordagem pode estar mais focalizada em determinado aspecto da realidade organizacional, conclui-se que é inadequado caracterizar uma determinada abordagem como um modelo de gestão, pressupondo que o ato de gerir deva contemplar todos os aspectos da administração da realidade focalizada, a organização. Decorrente disso, partir-se-á para a construção de uma definição para modelo de gestão, como segue adiante.

Uma Definição Para Modelo de Gestão

Nas diversas abordagens que compõem a teoria da administração encontrar-se-á a formulação de modelos como tentativa de representação simplificada da realidade, segundo determinado enfoque. Portanto, a utilização de modelos é aplicável tanto às técnicas, quanto às explicações e aos princípios,

⁶ Trata-se de uma definição essencial, focalizada na gestão da organização, caracterizando as empresas que se

todos os constituintes da teoria da administração, infere-se que tanto pode ser aplicada aos aspectos tangíveis quanto aos aspectos intangíveis de um determinado objeto de investigação, tanto pode ser aplicada a determinados aspectos de uma realidade, quanto pode ser aplicada de forma abrangente a todo um objeto de investigação.

*Um modelo é, por definição, uma abstração da realidade. É uma representação simplificada de algum fenômeno do mundo real. (p.71)
Por que necessitamos de modelos? Uma razão óbvia é que eles ajudam na compreensão de relações complexas. Do ponto de vista econômico, isto pode ser com frequência conseguido pelo uso de um modelo a uma fração do custo dos outros métodos. Os modelos podem substituir complexidade por simplicidade. (Robbins, 1978, p.72)*

Os modelos podem ser classificados de numerosas formas. Podem ser estáticos ou dinâmicos. Podem ser determinísticos ou modelos probabilísticos que levem em consideração a incerteza das condições. Podem ser físicos ou matemáticos. Podem ser normativos ou descritivos, os primeiros afirmam aquilo que deveria ser, os segundos descrevem aquilo que é. Embora esta lista seja incompleta, ela demonstra que os modelos podem ser considerados de diversas maneiras (Robbins, 1978).

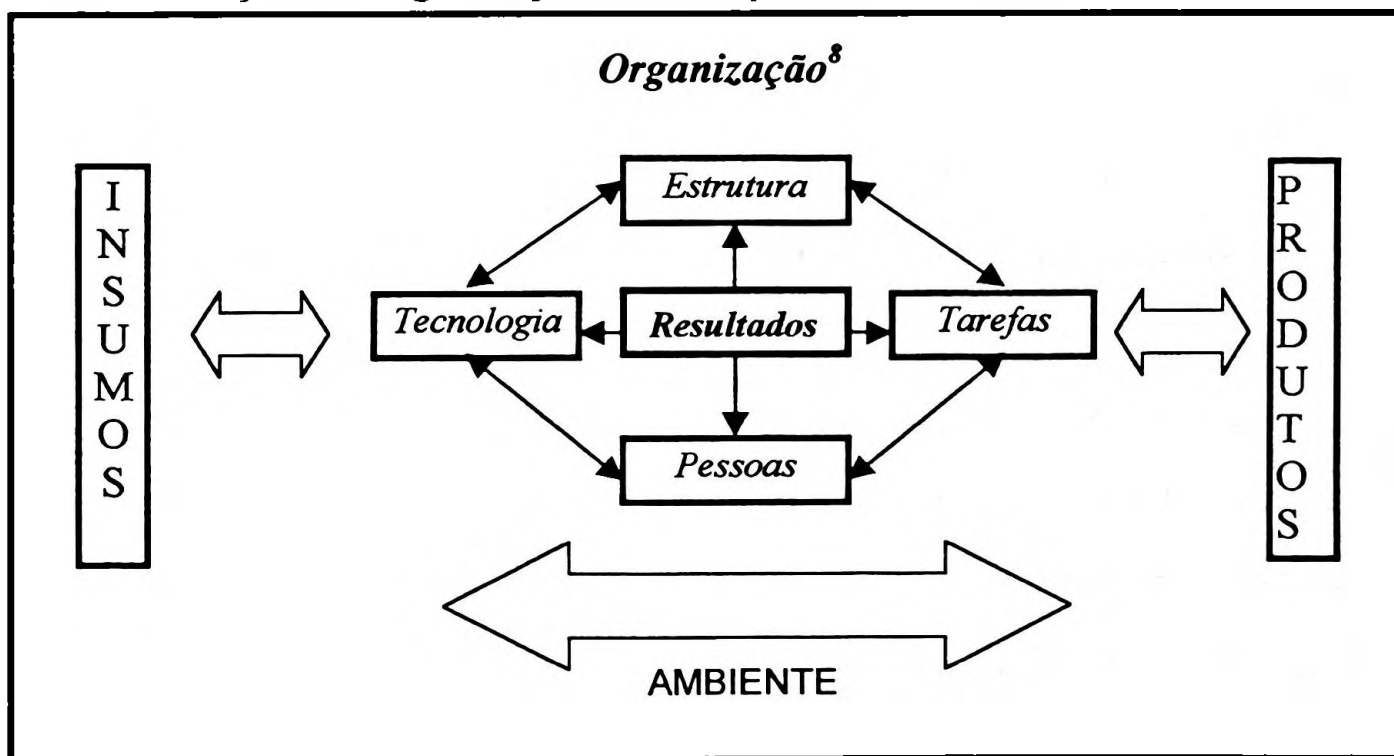
Os administradores necessitam e procuram modelos que possam representar precisamente as suas ações; assim, o modelo melhora em valor à medida que aumenta sua habilidade de descrever com precisão aquilo que procura representar. Referimo-nos a este atributo como validade. (Robbins, 1978, p.74)

Essencialmente, “um modelo é uma simplificação da realidade, usada para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos” (Stoner, 1985, p.11), infere-se que um ponto de partida consistente para basear a formulação do conceito *modelo de gestão*, pode ser a descrição do próprio objeto

para o qual está voltada a teoria da administração, a organização, por meio de um modelo abrangente, que procure incluir seus diversos aspectos.

Assim, tratando-se de uma descrição abrangente, que procure refletir toda a realidade organizacional, espera-se que todos os elementos básicos⁷ constituintes de uma organização - tarefas, estrutura, pessoas e tecnologia – estejam contemplados. Desse modo, uma primeira aproximação esquemática do que seja a realidade organizacional, para a formulação do conceito de modelo de gestão, também pode ser considerada um modelo e pode ser assumida como constante no **Quadro 2**.

Quadro 2
Caracterização da Organização em Componentes Básicos



⁷ A caracterização de uma organização em seus elementos básicos, varia um pouco de um autor para outro, também pode mudar um pouco a terminologia, geralmente em função do enfoque que o autor pretende tratar. Neste texto foram assumidos como elementos básicos a tarefa, a estrutura, a tecnologia e o pessoal, todas interagindo entre si e com o ambiente externo, segundo a concepção de Stoner (1985, pp.244-245). Para comparação com alguns outros autores ver: Nadler, Gerstein & Shaw (1994, p.38); Motta (1995, p.105); Lobos (1978, V.2, pp.463-467); Chiavenato (1983, pp.6-10); Maximiano (1990, pp.23-38); Leavitt (1972, pp.297-304).

⁸ Sobre os elementos básicos apontados – tarefas, estrutura, tecnologia e pessoas - ver Nadler, Gerstein, & Shaw, (1994, p.43).

As organizações podem ser consideradas como conjuntos vivos de sistemas ligados entre si e destinados a executar tarefas complicadas. Podemos tentar manipular pelo menos três dimensões desses sistemas, a fim de conseguir que se altere ou melhore a execução das tarefas. Podemos manipular a estrutura da organização – ou seja, manipular o sistema de comunicação, o sistema de autoridade ou o sistema dos fluxos e processos do trabalho. Podemos manipular os instrumentos e as técnicas utilizadas no sistema – isto é, fornecer novos e melhores martelos ou novos e melhores dispositivos de processamento de informações. E podemos abordar o lado das pessoas, alterar organismos, atitudes ou relações interpessoais – ou melhor, modificar o treinamento e as habilidades de nosso pessoal, o número de pessoas nele envolvidas ou os tipos de pessoas que contratamos. Não podemos, porém, nem por um momento, esquecer que, ao mexer em qualquer uma dessas variáveis, tendemos a produzir efeitos significativos sobre os outros e sobre a tarefa. E não devemos esquecer, tampouco, que a organização opera num mundo de outras organizações e instituições, mudando-o e sendo mudada por ele (Leavitt, 1972, pp. 303-304).

A etapa seguinte seria desdobrar os elementos básicos apontados em aspectos funcionais da realidade focalizada. Considerando as várias abordagens que compõem a teoria da administração, cada uma dessas abordagens identifica princípios sobre os quais se suportarão as funções administrativas (Miner, 1973). As funções administrativas “referem-se às áreas de atividade - coisas que o gerente faz” (Miner, 1973, p.44). Contrastando portanto com os princípios, as funções administrativas não especificam como os gerentes devem executar estas atividades. As funções administrativas (planejar, organizar, controlar, dentre outros) se diferenciam das funções organizacionais (marketing, operações, finanças, recursos humanos). A soma de todas as funções administrativas se constitui no processo de administração, e, infere-se, que são aplicáveis a qualquer das funções organizacionais. Na identificação das várias funções administrativas, não há a preocupação de eliminar possíveis sobreposições. Sabe-se de antemão que, da mesma forma que os elementos básicos

constituintes da organização estão intrinsecamente relacionados, naturalmente as funções administrativas também o estão (Miner, 1973).

Contudo, percebe-se inútil a reunião de pessoas, aparelhadas para realizar as tarefas para as quais foram designadas e organizadas segundo determinada estrutura, mesmo agrupadas por função organizacional, realizando as funções administrativas, caso o conjunto das ações empreendidas não estejam articuladas para a consecução de resultados, tangíveis e intangíveis, planejados previamente. Assim, constata-se a necessidade de efetuar mais um desdobramento, agregando ao esquema básico proposto a estratégia, que pode ser definida como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e do negócio, e a adoção de cursos de ação e de alocação de recursos necessárias para concretizar estes objetivos (Chandler, 1962). Considerando que “mudanças na estratégia [...] parecem ocorrer em resposta às oportunidades e necessidades criadas pelas alterações populacionais e na renda nacional e pela inovação tecnológica” (Chandler, 1962, p.15).

Estratégia é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. [...] Também se pode definir estratégia como o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Estratégia associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior [...]. (Stoner, 1985, p.70).

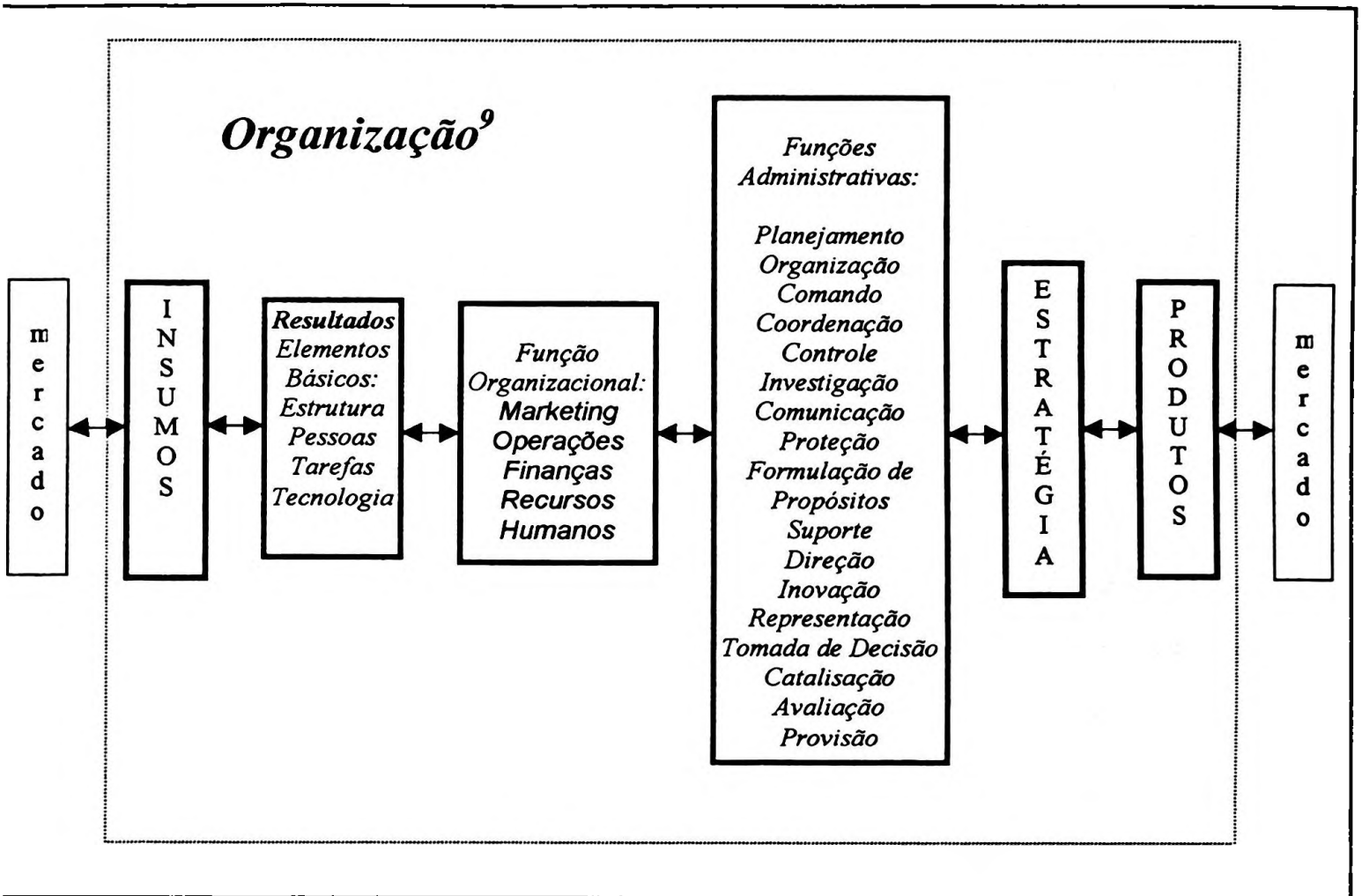
Ainda, considerando que “a estrutura segue a estratégia” (Chandler, 1962, p.14), assim como os demais elementos básicos apontados, pessoas, tarefas e tecnologia. Então, a organização desenvolverá sua estratégia em função das demandas, portanto poderá mudar sua estratégia tanto quanto as demandas o exigirem, o que portanto deverá resultar na mudança dos elementos básicos que caracterizam uma organização e que devem ser condicionados pela

estratégia da organização: tarefas, tecnologia, pessoas e estrutura (Stoner, 1985). Assim, a estratégia condiciona os elementos básicos da organização e as interrelações entre eles, visando a realização de resultados, constituindo-se, portanto, em um dos elementos que devam integrar o modelo básico de uma organização.

Aplicando esses conceitos ao modelo preliminar exposto no **Quadro 2**, concluir-se-á que cada um dos elementos básicos apontados pode ser desdobrado no conjunto das funções organizacionais, e cada função organizacional pode ser desdobrada nas funções administrativas. Ou, no caminho inverso, todas as funções administrativas são aplicáveis a qualquer das funções organizacionais e, da mesma forma, todas as funções organizacionais são aplicáveis a qualquer dos elementos básicos.

Desse modo, uma segunda aproximação para o modelo de uma organização proposto anteriormente, visando sustentar a formulação do conceito de modelo de gestão, pode ser esquematizada como segue adiante no **Quadro 3**, onde também será aplicado o conceito de estratégia exposto, como desdobramento da interação entre os elementos básicos e os resultados.

Quadro 3
Caracterização da Organização em Componentes Funcionais



Considerando que o conjunto das funções administrativas inclui as principais atividades do gestor, no sentido de lidar com os elementos básicos que compõem qualquer organização e suas interações (pessoas, estrutura, tecnologia e tarefas). Ou seja, estas funções administrativas como que traduzem os elementos básicos em aspectos operacionais, portanto permitindo inferir que tais funções administrativas possam corresponder a aspectos que devem também caracterizar um modelo abrangente de uma organização.

Cada uma das abordagens da teoria geral da administração identifica um grupo de princípios, ou desenvolveu técnicas ou explicações. Ainda, cada

⁹ As funções organizacionais e administrativas listadas no quadro foram adaptadas de Miner, (1973, p.50).

abordagem identifica ou enfatiza certas funções administrativas. No início do Século, talvez fosse suficiente prever, organizar, comandar, coordenar e controlar segundo a teoria clássica de Fayol (1989). Porém, as mudanças ambientais se desenvolvem em ritmo e complexidade crescentes, indicando que não mais um sistema organizacional mecanicista seja satisfatório para atender a todas as mudanças ambientais que desafiam as organizações (Stoner, 1985). Evoluiu-se para um sistema organizacional orgânico (Burns & Stalker, 1977). Outras funções administrativas são priorizadas.

Embora esta abordagem funcional esteja sujeita a críticas (Miner, 1973), ela fornece uma estrutura para a caracterização do modelo de uma organização. Não se pretende que a lista das funções constantes no **Quadro 3**, seja exaustiva, ela porém, inclui funções administrativas que modernamente admite-se serem essenciais, segundo as demandas deste final de Século, tais como formulação da filosofia, tomada de decisão, controle, avaliação e recompensa (Santos, 1995), às quais podem ser acrescentadas a definição de um sistema de comunicação e a definição da estrutura do negócio (Odebrecht, 1987). Infere-se que, embora todas as funções administrativas aconteçam de fato nas organizações, sua execução sofre variações de profundidade e prioridade em função do nível hierárquico e do objetivo específico da pessoa ou do grupo que as executará, e das prioridades condicionadas pelo contexto no qual a organização se encontra. Por exemplo, certas funções seriam essenciais em um nível corporativo, outras podem ser delegadas para a média gerência, tudo sempre considerando as exigências do contexto. Ou mesmo em um nível corporativo definem-se as diretrizes que devem nortear a execução de certas funções

administrativas, nesse caso, a função em si será executada em toda a sua extensão a partir de outros níveis hierárquicos.

Até esse ponto, a análise se deteve em aspectos que procuram refletir a realidade do objeto de investigação da teoria da administração, a organização. Assim, a aproximação formulada no **Quadro 3**, aponta aspectos característicos de qualquer organização. Torna-se então necessário avançar a análise, de modo a identificar o que deve diferenciar uma organização de outra ou o que deve diferenciar os estágios pelos quais uma mesma organização evoluiu.

A lógica subjacente ao modelo proposto no **Quadro 3**, é que a mudança na organização ficará caracterizada pela mudança na concepção ou pela mudança na forma de execução em qualquer um dos aspectos constituintes da organização. Em outras palavras, *o que fazer* permanece, os elementos e as funções não mudam embora novas funções possam surgir e se agregar. Muda *o como fazer*, que, portanto deverá ser o diferenciador de uma organização e outra ou de estágios pelos quais evolui uma mesma organização.

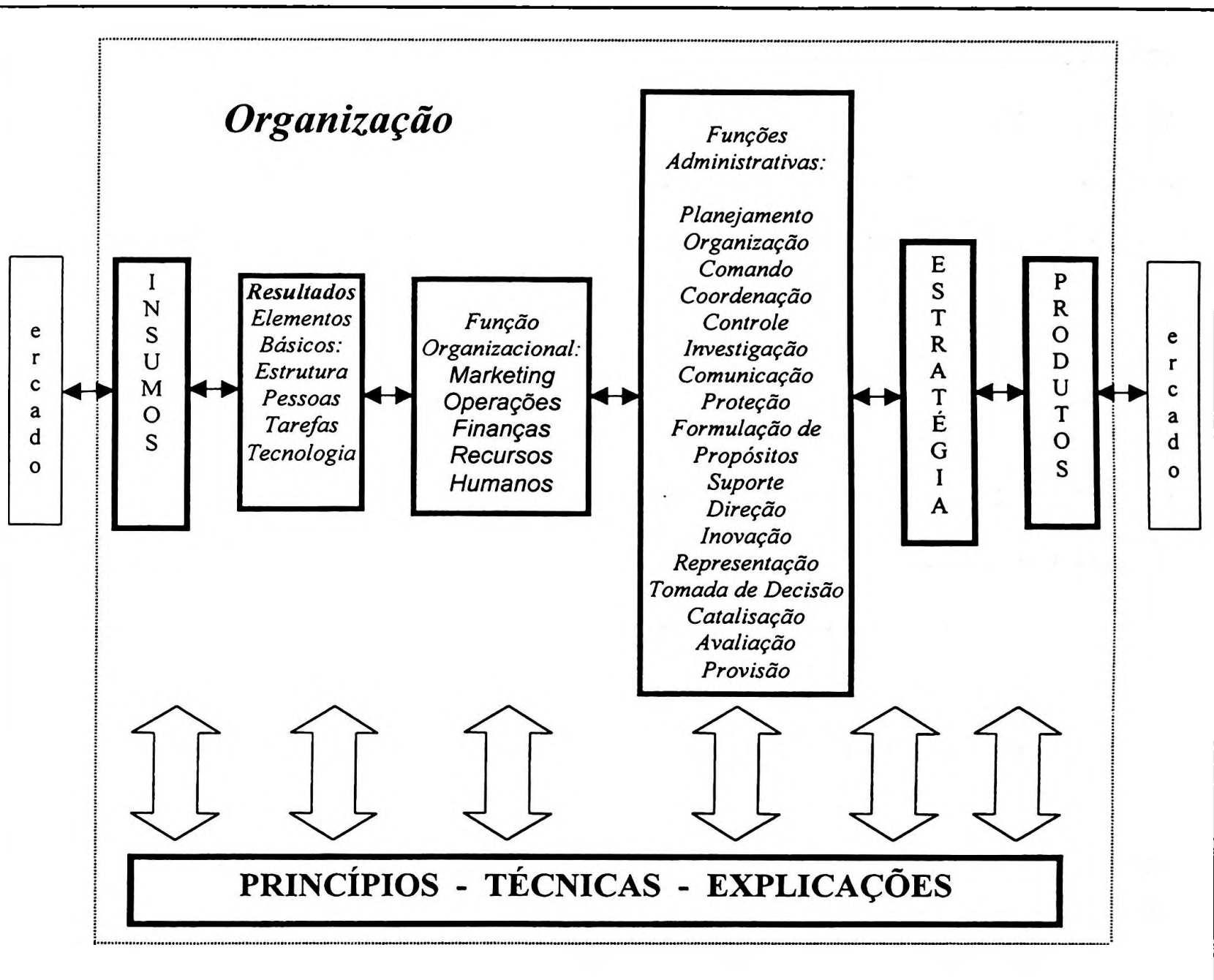
Segundo a teoria que se refere ao desenvolvimento organizacional, se uma organização muda, devem mudar seus componentes e as interações entre eles. Considerando que uma organização se mantém caracterizada pelos mesmos elementos, infere-se que a mudança deverá ocorrer na concepção e no funcionamento desses aspectos constituintes da organização.

Subjacente às mudanças que ocorrem em uma organização encontram-se princípios, técnicas e explicações, formalizados ou não, integrantes ou não do corpo de conhecimento consolidado que constitui a teoria da administração. Os princípios orientam a concepção e o funcionamento. As

técnicas prescrevem como executar. As explicações esclarecem sobre a execução.

Desse modo, um terceiro e último refinamento pode ser proposto para o modelo constante no **Quadro 3**, agregando ao esquema exatamente os elementos que encontram-se atrelados ao *como fazer*. Esses elementos são os princípios, as técnicas e as explicações. Mudam-se os princípios ou as técnicas e a organização terá mudado, pois mudou a orientação da concepção e do funcionamento ou mudou a forma de execução dos elementos constituintes da organização. Nesse caso, considera-se que as explicações consistem em um arcabouço de conhecimento que suporta o desenvolvimento de técnicas e a formulação de princípios. Com esse refinamento, considerar-se-á completo para o propósito dessa pesquisa o modelo constante no **Quadro 4**, que procura caracterizar uma organização qualquer de forma abrangente.

Quadro 4
Caracterização Abrangente da Organização



Considerando que o modelo abrangente de uma organização, constante no **Quadro 4**, aponta componentes característicos de qualquer organização, e considerando que “não há duas organizações iguais, assim como não existem duas pessoas iguais” (Chiavenato, 1983, p.2), retomando a argumentação precedente, a mudança na organização ficará caracterizada pela mudança de concepção em qualquer um de seus elementos básicos ou pela mudança na execução de qualquer de suas funções ou pela mudança da sua estratégia, sendo que a mudança em qualquer um desses aspectos tende a se

refletir em mudanças nos demais. *O que fazer* permanece. Muda o *como fazer*, que está atrelado aos princípios que orientam, às técnicas que prescrevem. Mudam-se os princípios ou as técnicas, por meio de mudanças na prática ou de mudanças na teoria, e a organização terá mudado, porque mudou o estado de concepção e funcionamento dos seus elementos constituintes, posto que cada estado funciona sob a orientação de um conjunto de princípios e segundo a aplicação de um conjunto de técnicas. Novamente, retomando o argumento inicial, considerando que mudanças na prática da administração equivalem a mudanças no modelo de gestão e vice-versa, permite-se concluir que *modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.*

A Extensão do Conceito de Modelo De Gestão Construído

De posse dessa definição, algumas observações devem ser feitas de modo a evidenciar a profundidade de significado e a extensão do conceito de modelo de gestão construído. Primeiramente, este conceito evidencia a dificuldade de representar a totalidade de qualquer modelo de gestão em uso em qualquer organização. Por causa disso, mais freqüentemente encontrar-se-á modelos representativos de partes da totalidade, ou representando partes ou a totalidade dentro de um enfoque específico. Apesar disso, pressupondo que “uma mudança em qualquer dos subsistemas acarretará o desencadeamento da mudança em quaisquer outros elementos do sistema maior” (Hesketh, 1977, p.16), ou ainda, pressupondo que a mudança em um dos elementos de um sistema equivale à mudança do sistema. Desse modo, a mudança no modelo de gestão das organizações poderá ser caracterizada por meio da identificação das mudanças ocorridas no estado dos diversos elementos constituintes que

caracterizam qualquer organização. Contudo, embora não haja qualquer impedimento quanto à realização de análises mais focalizadas, considerando que os elementos básicos se desdobram em aspectos funcionais, parece aceitável representar a totalidade da organização analisando, pelo menos, um grupo mais intrinsecamente relacionado de aspectos. Nesse caso, a mudança no modelo de gestão pode ser caracterizada por meio da identificação das mudanças ocorridas no estado do grupo de aspectos escolhidos. O grupo de aspectos escolhido depende, em parte, do enfoque específico que se pretende tomar como referência para a análise. Por exemplo, considerando a teoria geral da administração, uma abordagem focalizada nos elementos básicos – tarefas, estrutura, pessoas e tecnologia – fornecerá um quadro bastante abrangente a respeito dos estados de concepção e funcionamento pelos quais uma determinada organização vem evoluindo.

Em segundo lugar, quando algum aspecto constituinte da organização estiver mudando, torna-se necessário observar e acompanhar o desenrolar dos eventos, visando evitar, ou pelo menos enfrentar sem surpresa, conseqüências indesejáveis refletidas em outros aspectos, posto que mudanças em pelo menos um aspecto podem implicar em mudanças nos demais, por causa das interações e da interdependência existentes entre eles.

O terceiro ponto trata das explicações. Embora, elas não estabeleçam o *como fazer*, elas podem esclarecer sobre o *como* e o *porque* as atividades são executadas de certo modo. Portanto, as explicações podem ser entendidas como a base sobre a qual princípios e técnicas podem ser desenvolvidos, desse modo, conclui-se que explicações, juntamente com os princípios e técnicas, devem compor o corpo de conhecimento que os gestores precisam para agir.

Não é suficiente identificar as várias áreas de atividades ou funções do trabalho gerencial, é preciso estabelecer como os gerentes deveriam comportar-se para serem efetivos. Isto diz respeito aos princípios ou regras prescritivas (Miner, 1973, p. 74).

O quarto ponto refere-se a um dos elementos básicos indicado no **Quadro 4**, as tarefas, que aparentemente foram consideradas em detrimento dos processos reais de trabalho, que passaram a ser focalizados nos anos 90. Um processo empresarial é definido “como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente” (Hammer & Champy, 1994, p.24). Em outras palavras, “um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização” (Harrington, 1993, pp. 10-11). Infere-se três níveis de desdobramento, processos, atividades e, finalmente tarefas, embora processos e atividades possam ser utilizados como sinônimos, eventualmente.

Todo macroprocesso ou subprocesso é constituído de um determinado número de atividades [...]. Atividades são coisas que ocorrem dentro de todos os processos. Como o nome indica, elas são as ações necessárias para produzir um resultado particular. As atividades constituem a maior parte dos fluxogramas. Cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas. (Harrington, 1993, p. 35).

De fato, um processo envolve mais do que um conjunto de tarefas. A caracterização de um processo real de trabalho agrega a dimensão de fluxo ao conjunto das tarefas, que passam então a organizar-se segundo determinada ordem. Considerando que “uma empresa é um conjunto de *atividades* [nesse caso entenda-se processos¹⁰]” (Porter, 1989, p. XVII), e que cada processo para

¹⁰ Em sua argumentação Porter utiliza a palavra *atividades* ao invés de *processos*, entretanto, na Nota 1, constante na página XIX da mesma publicação referenciada, o autor esclarece que a palavra atividade, como

agregação de valor “emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia” (Porter,1989, p.34), permite-se a inferência de que um processo é o resultado da composição de tarefas com partes da estrutura, partes da tecnologia e partes do contingente de pessoas – elementos básicos discriminados no **Quadro 4** – de forma que se consolide o processo real de trabalho. Ou seja, um processo estaria num estágio mais avançado de concepção enquanto os elementos básicos apontados – tarefas, estrutura, pessoas e tecnologia – corresponderiam a um nível mais primário de análise.

Hoje, empresas altamente funcionais em toda a parte estão tentando colocar suas organizações divididas novamente no caminho da unificação. O sentido desses esforços está em organizar-se em torno do negócio em si, não nas funções artificiais que foram criadas, e fazer [com que as pessoas voltem] a comunicar-se eficazmente entre si: recriar unidades de negócios orientadas para o cliente, perseguindo uma visão comum, este é o novo objetivo. [...] Novos organogramas estão aparecendo, com todos os tipos de linhas e setas que acompanham os processos reais de trabalho, [...] Esse retorno ao mundo real força a reconexão das velhas funções isoladas. É um passo gigante na direção correta (Farrell, 1993, pp. 87-88).

Assim, um outro desdobramento dos elementos básicos apontados poderia ser considerado no modelo abrangente de uma organização qualquer, constante no **Quadro 4**, bastando a inclusão da cadeia de valores (Porter,1989), que representa o conjunto das “*atividades* [nesse caso entenda-se processos¹¹] que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar” (Porter,1989, p.33) o bem ou serviço no mercado.

utilizada em sua argumentação, é sinônimo de processo. Por isso nesta citação a palavra *atividade* deve ser compreendida como sinônimo de *processo*, de forma a compatibilizar a terminologia com as referências dos outros autores.

¹¹ Idem à nota anterior.

A quinta observação refere-se à estratégia, principal desdobramento dos resultados de uma organização. Como apontado anteriormente, a estratégia consiste no “programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização” (Stoner, 1985, p.70). Considerada em sentido amplo, encontrar-se-á três estratégias genéricas internamente consistentes, a estratégia voltada para a liderança no custo total, outra visando a diferenciação e outra visando o enfoque (Porter, 1991), sendo que “cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva” (Porter, 1989, p.15).

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se ao cabo estas metas. (Porter, 1991, p.15)

O desenvolvimento de uma estratégia corresponde a uma combinação dos fins – resultados - que a empresa busca atingir e dos meios - as políticas - pelos quais ela está buscando atingi-los (Porter, 1991). Contudo, a estratégia não se limita à definição das políticas. Políticas destinam-se à orientação da execução das atividades, não importa se agregadas em termos dos processos reais componentes ou se agregadas em áreas funcionais, nesse caso referindo-se às funções organizacionais básicas apontadas anteriormente. Disso deduz-se que a estratégia é “o conjunto específico de *atividades*¹¹ alinhadas com o objetivo de proporcionar um determinado mix de valor a um grupo de clientes específicos” (Porter, 1989, p. XVII) ou o conjunto de ações articuladas para atingir resultados. Por isso, se as ações empreendidas se agrupam em áreas funcionais, então, a estratégia genérica pode se desdobrar em estratégias funcionais. Se a

ênfase recai sobre os processos reais de trabalho, então a estratégia pode se desdobrar para cada processo de agregação de valor. Daí a importância da definição das políticas, que, modernamente, tendem a ser definidas considerando os processos reais de trabalho, ou seja, para cada processo uma política explícita, de modo que não se perca a perspectiva do conjunto. No extremo, qualquer conjunto articulado de ações voltadas a obter determinado resultado pode ser denominado estratégia. Nesse caso, o que tornará a estratégia competitiva é a consistência interna entre a estratégia e o objetivo, entre os objetivos entre si e entre as estratégias entre si.

As atividades, portanto, tornam a estratégia operacional. Dito de outra forma: vendo a empresa como um conjunto de atividades, fica claro que todos em uma empresa fazem parte da estratégia. Fica claro também por que muitos funcionários devem entender a estratégia, para que o raciocínio subjacente à configuração de sua atividade e como esta se relaciona com as outras atividades fique evidente. (Porter, 1989, p.XVII)¹³

Pelo mesmo motivo se explica porque os elementos básicos da organização também são condicionados pela estratégia, como já apontado anteriormente. Ora, se estratégia é o conjunto de ações, ou a execução de determinado conjunto de atividades, então, no sentido contrário, a execução dessas atividades deve permitir a concretização da estratégia, caso isso não ocorra, o processo ou a área funcional deverão ser redesenhados, o que significa uma nova concepção do relacionamento entre os elementos básicos ou mesmo um redesenho dos elementos básicos.

A sexta observação refere-se aos resultados, considerados de forma genérica na argumentação, portanto, não evidenciando sua importância em

¹² Nesse caso, se considera todo o conjunto de atividades de uma empresa, não importando sua forma de agregação, de modo a abstrair um amplo conceito de estratégia para evidenciar seu desdobramento.

relação aos outros elementos. A partir do desenvolvimento da administração por objetivos (Drucker, 1962a, 1962b) e da administração estratégica (Ansoff, Declerck & Hayes, 1981), como principais desdobramentos do que se considera resultados de uma organização, identificam-se a visão, a missão, as metas empresariais e os objetivos operacionais específicos. A visão estratégica de um negócio consiste, essencialmente, no que se deseja que o negócio torne-se no futuro. A missão traduz a visão em termos mais específicos, fornecendo um sentido de “direção e finalidade” (Stoner, 1985, p.71) para a organização atuar em determinado mercado, e devendo, por sua vez, ser traduzida em metas e objetivos operacionais específicos.

Naturalmente é sempre importante adaptar-se rápida, inteligente e racionalmente às alterações econômicas. Mas administrar é muito mais que reagir e adaptar-se passivamente. Acarreta a responsabilidade pela tentativa de moldar o ambiente econômico, pelo planejamento, início e consecução da alterações no ambiente econômico, pela constante superação das limitações impostas pelas circunstâncias econômicas à liberdade de ação do empreendimento. [...] E embora o homem nunca possa realmente dominar seu ambiente, embora esteja sempre preso no torno estreito das possibilidades, é encargo específico da administração tornar aquilo que é desejável, em primeiro lugar, possível, e depois, real. A administração não é simplesmente criatura da economia, é também criadora. E somente na medida em que domine as circunstâncias econômicas, e as altere pela ação consciente e dirigida, estará de fato administrando. Dirigir uma empresa significa, por conseguinte, administrar por objetivos. (Drucker, 1962a, p.27)

Entretanto, não se deve perder de vista a perspectiva abrangente do que se constitui em resultados de uma organização. Resultados podem ser tangíveis ou intangíveis, se desdobram em vários níveis, do mais geral ao mais específico, e ainda contemplam duas dimensões, os resultados almejados e os resultados realizados. Da sua definição depende a escolha do conjunto de ações articuladas que visam concretizá-los. Nisso reside sua importância: dos resultados

¹³ Idem à nota anterior.

que se almeja realizar dependerá a estratégia da organização. Ou seja, sem resultados definidos não há como articular as ações em qualquer nível de planejamento ou execução. Por isso, freqüentemente se considera a definição dos resultados que a organização almeja – visão, missão, metas e objetivos - como parte integrante da estratégia, embora a estratégia de fato consista nas ações para alcançar os resultados almejados, como apontado anteriormente.

A sétima observação refere-se à tecnologia. Genericamente, argumenta-se que “a atividade econômica desenvolve-se a partir de um amálgama de impulso tecnológico e demanda de mercado” (Davis & Davidson, 1993, p.9). Do ponto de vista de uma organização, a inovação tecnológica é um dos fatores ambientais que pode provocar mudanças na estratégia, juntamente com as alterações na demanda (Chandler, 1962). Entretanto, modernamente, o que evidencia a tecnologia entre os elementos básicos é a sua capacidade de ruptura, conjugada com a rapidez que vem se processando o desenvolvimento de novas tecnologias e sua utilização maciça, ou para substituir mão-de-obra, ou para modernizar as operações, ou para automatizar, ou como recurso básico para resgatar os processos reais de trabalho, no caso da tecnologia da informação.

A consolidação da economia da informação [...] está aproximando mais do modelo fraternal, e nos distanciando das transações não integradas. A distinção entre transações internas e externas torna-se imprecisa, e os clientes determinam diretamente as especificações, prazos de entrega, crédito, condições e formas de pagamento. Fornecedores, distribuidores e até mesmo consumidores varejistas são estreitamente ligados aos produtores, por meio de sofisticadas estruturas de informação. (Davis & Davidson, 1993, p.52)

Empresas que adotam operações e relações informatizadas, em qualquer negócio, obterão uma vantagem significativa, porque oferecem muito mais precisão em pedidos com especificações exatas, menores tempos de resposta, economia de capital de giro, e significativas reduções de custos fixos. ((Davis & Davidson, 1993, p.49)
Novas estruturas gerenciais, mais planas, tomam-se possíveis à medida em que entram novas informações em uma organização. As

empresas não mais serão forçadas a optar entre centralização, para controle mais rígido, ou descentralização, para decisões mais rápidas. A tecnologia em linha possibilitará o controle centralizado com a tomada de decisões descentralizada. (Davidow & Malone, 1993, p.162)

Enquanto rupturas podem ser *provocadas* em uma organização, por meio de uma reestruturação, ou pela substituição de pessoas em posições chave, ou pelo investimento maciço em treinamento e desenvolvimento, ou pelo redesenho das tarefas e processos. No caso da tecnologia, além das rupturas que podem ser *provocadas* com a utilização de novas tecnologias, têm-se a possibilidade de rupturas *impostas* que podem levar a organização ao colapso, caso a nova tecnologia não seja acessada.

À oitava observação refere-se aos elementos não explicitados no **Quadro 4**, influências, conhecimento, capital, informação, bens e serviços. Considerando que “as organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos (Katz & Kahn, 1973, p.32)”, embora não explicitados, esses elementos transitam entre o mercado, os insumos e produtos, através das fronteiras permeáveis do sistema. Ao transitarem, esses elementos são processados no sistema organização, consistindo exatamente nos elementos que integram todos os aspectos explicitados anteriormente em um todo dinâmico e harmonioso, desse modo, se prestam à própria manutenção do sistema. Restrições ao fluxo desses elementos se repercutem nos resultados alcançados pelo sistema, pois, ou diminuem algum tipo de ganho, ou aumentam algum tipo de despesa, ou aumentam alguma modalidade de inventário (Goldratt & Cox, 1993). Entretanto, restrições não podem ser eliminadas, pois se prestam ao controle do sistema. De fato, “é uma simples questão de medida. Trata-se de encontrar o limite favorável à empresa” (Fayol, 1989, p.56).

Os insumos para os sistemas vivos não consistem somente em materiais contendo energia, os quais se transformam ou são alterados pelo trabalho feito. Os insumos também são de caráter informativo e proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação a ele. (Katz & Kahn, 1973, p.37)

A nona observação refere-se às mudanças organizacionais. Se uma organização mudou, mudou o como fazer, então mudou o seu modelo de gestão, mudou o conhecimento aplicado por pessoas, e pessoas ainda são fonte de conhecimento. Tudo começa com as pessoas, embora uma organização não possa ser simplesmente caracterizada como uma reunião de pessoas, como enfatizado ao longo da argumentação. Por isso se explica por que “um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis (identidade, relações, processos e recursos)” (Moggi & Burkhard, 1998, p. 108). De fato, uma organização somente “se desenvolve se as pessoas que a compõem também se desenvolverem, e vice-versa” (Moggi & Burkhard, 1998, p. 108). Embora, como mencionado anteriormente, todos os elementos básicos de uma organização possuam de algum modo uma capacidade inerente de ruptura, esta capacidade de ruptura cresce exponencialmente quando se trata do elemento pessoas, posto que delas depende a criação e a aplicação do que se encontra na origem da concepção e do funcionamento de qualquer organização, o conhecimento, portanto, delas depende inclusive a utilização apropriada da capacidade de ruptura dos outros elementos. Por isso argumenta-se que um processo planejado de mudança deve primeiramente contemplar a mudança cultural para depois investir nos processos e recursos. De fato, considerando a velocidade crescente das mudanças ambientais, impondo freqüentes rupturas na gestão das organizações, esta

necessidade se agrava nesse final de Século XX, exigindo que as pessoas sejam preparadas, não para um processo de ruptura, mas para vários, não para reagir, mas para se antecipar, desse modo assumindo intimamente que a mudança ambiental é uma realidade não mais passível de ser camuflada pela ilusão de uns poucos anos de previsibilidade, exigindo, portanto, que a organização esteja pronta para transformar-se continuamente, juntamente com a pessoas que a integram. Disso infere-se que somente mudanças que não lograram êxito podem ser caracterizadas com começo meio e fim. Já para um processo integrado de transformação exitoso, atingindo uma entidade que supostamente deva mudar continuamente, de modos mais ou menos sutis, somente um início poderá ser inferido, geralmente difícil de discriminar, mesmo no caso do enfrentamento de uma ruptura.

Um processo de mudança é um impulso que tem início mas não tem fim, e os resultados são esperados no longo prazo porque aqui o que vale não é o tempo do relógio, e sim o tempo das pessoas. À medida que as pessoas se desenvolvem, todo o resto evolui, porque estamos falando de seres vivos que interagem: as pessoas individualmente, os grupos e a empresa como entidade maior. (Moggi & Burkhard, 1998, p.131)

A décima e última observação refere-se à própria definição, modelo de gestão. Isoladamente considerado, retomando a argumentação precedente, “um modelo é uma simplificação da realidade, usada para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos” (Stoner, 1985, p.11). Portanto, a utilização de modelos é aplicável tanto às técnicas, quanto às explicações e aos princípios, todos os constituintes da teoria da administração, infere-se que tanto pode ser aplicado aos aspectos tangíveis quanto aos aspectos intangíveis de um determinado objeto de investigação, tanto pode ser aplicado a determinados

aspectos de uma realidade, quanto pode ser aplicado de forma abrangente a todo um objeto de investigação. No presente caso em análise o recurso da formulação de modelos foi utilizado para descrever de forma abrangente todo o objeto de investigação, a organização, e foi aplicado tanto aos aspectos tangíveis - conhecimento aplicado e passível de representação por meio de modelos que tratem de certos aspectos da realidade focalizada - quanto aos aspectos intangíveis – totalidade do corpo de conhecimento detido por certa organização, o que permitiu a construção do conceito de modelo de gestão. Desse modo, embora apropriada a denominação *modelo de gestão*, posto que o conhecimento aplicado de fato pode ser representado através de modelos, alguns modelos sendo mais válidos que outros. Mesmo assim, a totalidade do que envolve um modelo de gestão contempla também um corpo de conhecimento que, embora sirva de base, não necessariamente é identificável ou pode ser destacado, mesmo que o detentor ou detentores desse conhecimento tentem disponibilizá-lo, posto que, no caso dos seres humanos, o funcionamento do cérebro, cientificamente, ainda é considerado uma fronteira do conhecimento. A assunção dessa dimensão intangível integrante do modelo de gestão de qualquer organização, implica que nenhum modelo de gestão identificado, por mais supostamente completa que tenha sido essa identificação, poderá ser considerado completo, mesmo que a tarefa árdua de contemplar todos os aspectos básicos, funcionais, estratégia, insumos e produtos, no contexto de mercado, tenha sido exitosa. Restará sempre o componente intangível do corpo de conhecimento não aplicado diretamente, e que, portanto, não pode ser representado através de modelos ou quaisquer tipos de figuras.

De certo modo, o resultado dessa vertente de argumentação reforça a importância de teorias desenvolvidas recentemente, direcionadas à gestão do conhecimento. De fato, nesses últimos anos do Século XX, cada vez mais o conhecimento vem sendo focalizado como o fator decisivo de produção, o recurso realmente controlador, superando os fatores tradicionais, capital, terra e mão de obra (Drucker, 1993). Segundo essa perspectiva, toma-se a organização como um agente de criação e transferência de conhecimento. Considera-se o conhecimento como o principal ativo estratégico da firma, sendo, portanto, sua principal função gerenciar esse ativo de modo a melhorar o desempenho organizacional (Oliveira Jr., 1998). Por isso justifica-se a necessidade de gestão dos diferentes tipos de conhecimento organizacional, seja ele caracterizado como individual ou social, explícito ou implícito (Spender, 1996).

Ora, se modelo de gestão é o corpo de conhecimento de uma organização, então, evidencia-se como o grande desafio descobrir os modos de estimular a aprendizagem organizacional e de gerir o conhecimento para desenvolver as competências específicas da organização (Oliveira Jr., 1998). Permite-se a inferência de que uma nova função administrativa deva ser agregada aquelas listadas no **Quadro 4**, *gestão do conhecimento*. De fato, se toda a organização funciona com base no conhecimento, então o contrário também é verdadeiro, o conhecimento encontra-se disperso em toda a organização. Então, do mesmo modo, os instrumentos para a gestão do conhecimento também devem estar distribuídos, de modo que não se crie uma supra-estrutura centralizando a gestão do conhecimento. Por isso, percebe-se a gestão do conhecimento como mais uma função administrativa a ser desempenhada pelos decisores. O que não impede que, inicialmente, a gestão do

conhecimento possa ser concebida como uma função organizacional, ou seja liderada por uma área funcional específica, ou por uma das funções organizacionais já explicitadas, apenas como estratégia para a sua alavancagem e implantação. Entretanto, na medida em que ocorrer o seu desenvolvimento, a gestão do conhecimento, tal como as outras funções organizacionais, tende a agregar-se como função administrativa.

De fato, as funções anteriormente caracterizadas como organizacionais tendem a agregar-se de algum modo como função administrativa, dados o seu desenvolvimento e a moderna tendência de tornarem-se os decisores cada vez mais generalistas. Nesse caso, atividades específicas das funções organizacionais, tendem a ser executadas por um *staff* especialista, desse modo favorecendo o achatamento da estrutura da organização e sua explosão em unidades de negócio, concebidas segundo as especificidades do segmento de mercado no qual a organização opera.

De qualquer modo, qualquer que seja a forma de posicionamento da gestão do conhecimento, modelo de gestão é conhecimento, e a fonte de geração de qualquer tipo de conhecimento ainda é o cérebro humano, segundo o estado da arte tecnológico no qual nos encontramos. Por isso, cumpre evidenciar um último aspecto de relevância. Se o conhecimento ainda depende de pessoas, naturalmente fica favorecido, em termos de possibilidade de resultados, o modelo de gestão que agregue a dimensão participativa no seu processo decisório, permitindo o trânsito de idéias, que tendem a instigar a geração e a aplicação de conhecimento. Essa dimensão participativa, considerada em si mesma, já se constitui em um elemento de renovação inevitável. Se a esta dimensão for agregada a gestão do conhecimento, essa capacidade de renovação se amplifica. De fato, nessas condições agregar-se-á ao modelo de gestão da organização um poderoso mecanismo intrínseco de renovação contínua, que, uma vez articulado

para a concretização de resultados, de preferência socialmente responsáveis e ecologicamente sustentáveis, eventualmente poderá conduzir à consolidação de uma organização mutante, espontaneamente mutante, que, no mínimo, deverá ser caracterizada por um baixo nível de *stress*, posto que as pessoas desenvolveram prontidão para mudar e transformar-se continuamente, segundo o ritmo exigido pelas demandas e pelas inovações, e o fazem com a mesma naturalidade que gerações anteriores utilizaram para resistir às mudanças.

Finalmente, toda ação de gestão, de certo modo, visa o controle sobre algum tipo de recurso em processamento dentro de uma organização, que posteriormente será devolvido como produto ao mercado. O que não significa que a gestão do conhecimento deva agregar-se às funções administrativas como uma função limitada ao controle. Nesse sentido, do mesmo modo que a gestão do conhecimento pode amplificar a capacidade de renovação de uma organização que consolidou um ambiente participativo. No sentido oposto, o desenvolvimento de uma dimensão participativa, onde se pretende investir na gestão do conhecimento, também favorece que a gestão do conhecimento siga uma linha de ação mais orientativa e de suporte, posto que, participando do processo decisório e dos resultados alcançados pela organização, as pessoas tendem a se apropriar espontaneamente das responsabilidades envolvidas na execução de suas atividades, o que significa também assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento pessoal, voltando-o para as exigências específicas do trabalho em si, sem desconsiderar sua perspectiva de longo prazo. Reforça-se, desse modo, o respeito ao simples ato de pensar, que está na origem da geração do conhecimento e se constitui na dimensão diferencial, mais intrínseca de todo ser racional.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerações Gerais

A ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada.

Pretendendo-se que a ciência nos diga alguma coisa acerca do mundo ou que tenha interesse prático, ela deve conter, em algum ponto, elementos empíricos. Com efeito, é somente pela experiência que se colhe informação a respeito do mundo. (Castro, 1977, p.6)

O fazer ciência é uma atividade de investigação dos fenômenos por meio da aplicação do método científico, que é definido através de dois princípios gerais que valem para investigações em qualquer campo do conhecimento: objetividade e sistematização de informações fragmentadas (Abramo, 1988).

Num processo de investigação vários métodos podem ser utilizados. Porém, somente os métodos que seguem estes dois princípios gerais são admitidos na busca do conhecimento científico. Nesse caso, define-se método como técnicas suficientemente gerais para se tornarem comuns a todas as ciências ou a uma parte significativa delas. Assim, os métodos incluem procedimentos como os da formação de conceitos e de hipóteses, o da observação e da medida, da realização de experimentos, construção de modelos

e de teorias, da elaboração de explicações e da predição (Kaplan, 1975). Entretanto, são vários os métodos disponíveis, e mesmo a geração de um novo método exige uma disciplina que o avalie em todos os seus aspectos, visando caracterizá-lo como um método científico ou não. É dessa necessidade que se desenvolveu a metodologia.

O objetivo da metodologia consiste em analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. A metodologia também pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados (Thiollent, 1994). Ou ainda, metodologia é o estudo - descrição, explicação e justificação - dos métodos e não os próprios métodos (Kaplan, 1975).

Assim, a metodologia é um conhecimento que auxilia na escolha do método a ser utilizado para caracterizar uma pesquisa científica. E fazer pesquisa é fazer ciência, é dispor-se a conhecer cientificamente alguma coisa e efetivar tal intenção (Abramo, 1988), daí a importância da explicitação do método num projeto de pesquisa. São os conhecimentos de metodologia que permitirão julgar se um estudo foi realizado de forma a permitir que se tenha confiança em seus resultados e saber se estes são aplicáveis à situação específica que se enfrenta (Selltiz et al., 1987).

Em se tratando de pesquisa nas ciências sociais, embora a possibilidade de se fazer ciência objetiva e sistemática dos fatos sociais não seja universalmente aceita, os resultados já alcançados pelas ciências sociais revelam que juízos contrários à sua execução constituem falsas afirmações, visto que os

acontecimentos sociais não se dão por acaso, estão interligados por relações cuja descoberta pode explicar os fatos sociais, o que, para alguns autores, justifica o cunho científico da pesquisa social (Abramo, 1988).

Esta pesquisa é uma pesquisa social, visto que a área de administração de empresas está inserida entre as ciências sociais.

Genericamente um processo de pesquisa pode ser ordenado em algumas etapas, cada uma com suas preocupações específicas, porém entendidas todas as etapas como totalmente interdependentes, ou seja, decisões em cada uma delas poderão influenciar todas as demais (Martins, 1994):

1. Definição do objeto de estudo.
2. Revisão bibliográfica.
3. Enunciado dos objetivos da pesquisa.
4. Fixação dos parâmetros.
5. Formulação das hipóteses.
6. Planejamento operacional da pesquisa.
7. Coleta dos dados.
8. Análise dos resultados.
9. Apresentação do relatório final.

Embora a classificação das etapas de uma pesquisa possa variar um pouco de um autor para outro, essencialmente as etapas listadas acima são suficientemente esclarecedoras, permitindo ordenar a explicitação do método que foi utilizado nesta pesquisa, como segue adiante.

Tipologia da Pesquisa

Uma tipologia ou classificação é a subdivisão de um objeto em seus componentes, a partir da aplicação de certos critérios de análise, suscetíveis de compor categorias sob as quais aqueles componentes homogêneos possam ser agrupados. Verifica-se, ainda, que, com o mesmo critério classificatório, é possível construir categorias de análise diferentes. Porém, o critério e as categorias devem dar origem a uma subdivisão completa do objeto em classes mutuamente exclusivas, sempre que possível. Em outras palavras, toda classificação ou tipologia de um objeto contém em si algo de subjetivo, dependendo da escolha do critério e da construção das categorias. Ou seja, toda classificação é relativa aos critérios adotados. Por essa razão, é impropriedade dizer-se que uma classificação está errada, o que se pode dizer é que uma classificação está mais ou menos de acordo com a realidade, que está mais ou menos adequada ao objetivo com que foi construída (Abramo, 1988).

[...] administração faz parte da área social e as pesquisas desenvolvidas são sobre o conhecimento prático. Assim, a pesquisa em administração pode ser chamada de pesquisa social empírica. O método científico da pesquisa social empírica permite que se faça levantamento, observação e experimento, fornecendo conhecimento sobre opiniões, atitudes, crenças e percepções dos indivíduos, sejam eles agentes ou pacientes de um processo [...]. (Campomar, 1991)

Seguem adiante algumas tipologias disponíveis para execução de pesquisa social, sobre as quais procurou-se classificar esta pesquisa.

Para Selltiz et al. (1987) o planejamento da pesquisa varia de acordo com o objetivo específico da pesquisa, tais objetivos podendo ser incluídos em um certo número de amplos agrupamentos:

1. Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses.
2. Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico.
3. Verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma coisa.
4. Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Segundo Selltiz et al. (1987), o primeiro objetivo indicado leva a estudos formuladores ou exploratórios. O segundo e terceiro objetivos levam a estudos descritivos. E o quarto objetivo conduzem a experimentos ou à verificação de hipóteses causais. Segundo esta classificação, esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo, haja vista sua focalização no segundo objetivo.

Para Kerlinger (1979), as pesquisas se dividem basicamente em dois grupos: (1) Pesquisa experimental onde as variáveis independentes são manipuladas. (2) Pesquisa não-experimental ou *pesquisa ex post facto* onde não há manipulação de variáveis. Segundo esta classificação, esta pesquisa se classifica como um estudo de campo.

[...] a pesquisa social científica pode ser dividida em quatro categorias principais: experimentos de laboratório, experimentos de campo, estudos de campo e survey. Esta classificação resulta de duas fontes, a distinção entre pesquisa experimental e não-experimental e entre pesquisa de laboratório e pesquisa de campo [...]. (Kerlinger, 1979, p.375)

Abramo (1988) propõe uma tipologia de classificação segundo vários critérios:

1. Segundo os campos de atividade humana ou os setores do conhecimento - monodisciplinares, multidisciplinares e interdisciplinares.
2. Segundo a utilização dos resultados - pura, básica ou fundamental e aplicada.
3. Segundo os processos de estudo - estrutural, histórica, comparativa, funcionalista, estatística e monográfica.
4. Segundo a natureza dos dados - pesquisa de dados objetivos ou fatos e pesquisa subjetiva ou de opiniões e atitudes.
5. Segundo a procedência dos dados - de dados primários e de dados secundários.
6. Segundo o grau de generalização dos resultados - censitária e por amostragem intencional ou aleatória.
7. Segundo a extensão do campo de estudo - levantamentos, sondagens ou *surveys* e pesquisa monográfica ou de profundidade.
8. Segundo as técnicas e os instrumentos de observação - observação direta e indireta.
9. Segundo os métodos de análise - construção de tipos, construção de modelos e tipologias ou classificações.
10. Segundo o nível de interpretação - pesquisa identificativa, pesquisa descritiva, pesquisa mensurativa e pesquisa explicativa.

Considerando estes critérios de classificação esta pesquisa pode ser tipificada como segue no **Quadro 5**.

Quadro 5
Classificação da Pesquisa

Segundo o campo de conhecimento	Monodisciplinar, pois limita-se à área de Administração.
Segundo a utilização dos resultados	Aplicada, pretende-se a obtenção de conhecimento para transformação da realidade.
Segundo os processos de estudo	Monográfica ou estudo de caso.
Segundo a natureza dos dados	Objetiva, pois pretende descrever objetivamente uma realidade.
Segundo a procedência dos dados	De dados primários que serão colhidos pelo próprio pesquisador.
Segundo o grau de generalização dos resultados	Não se permite a generalização de resultados com um estudo de caso.
Segundo a extensão do campo de estudo	Pesquisa monográfica ou de profundidade.
Segundo as técnicas e os instrumentos de observação	Observação indireta através de entrevista.
Segundo os métodos de análise	Construção de um modelo.
Segundo o nível de interpretação	Pesquisa descritiva.

Fonte: Abramo, Perseu (1988). *Pesquisa Social - Projeto E Planejamento*. São Paulo: Editora T. A. Queiroz. pp.34-44.

As pesquisas permitem dois grandes grupos de classificação: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. A pesquisa qualitativa é usualmente exploratória ou diagnóstica. Envolve um pequeno número de pessoas que não são escolhidas em base probabilística. A pesquisa quantitativa é considerada em função do grande número de pessoas selecionadas como representativas de uma grande população. Na pesquisa quantitativa os dados obtidos são quantificados sobre alguma base para indicar os números e proporções de membros que são

colocados em diferentes categorias. Quanto à pesquisa qualitativa, contrariamente à pesquisa quantitativa, não se efetua um tratamento estatístico nos dados obtidos para análise. No caso desta pesquisa, segundo esta classificação básica, trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde o tratamento estatístico dos dados não é permitido (Godoy, 1995a).

Justificativa para a Escolha do Método

Segundo as tipologias de pesquisa discutidas anteriormente, a presente pesquisa se classifica como uma pesquisa qualitativa, um estudo descritivo que foi conduzido através do método do estudo de caso, justificando-se como segue adiante.

Segundo Godoy (1995b), o estudo qualitativo pode ser conduzido através de diferentes caminhos, entre eles encontram-se três bastante conhecidos e utilizados: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. O estudo de caso não deve ser confundido com o *método do caso* que é uma estratégia de ensino amplamente divulgada no curso de administração. O estudo de caso permite uma análise profunda de um objeto, “adotando um enfoque exploratório e descritivo”.

Segundo Godoy (1995a), de maneira diversa da pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Ela envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos

segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Como procedimentos para a coleta de dados, Godoy sugere a observação direta, o trabalho de campo, a observação participante, a entrevista, o uso da história de vida, das cartas, diários e documentos públicos.

Yin (1990, p.23) define estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Para Godoy (1995b), as técnicas principais para a coleta de dados no estudo de caso são a observação e a entrevista, e, embora sendo um estudo qualitativo, pode comportar dados quantitativos para esclarecimento de algum aspecto, porém sem tratamento estatístico sofisticado. Segundo a autora “o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando [...] o foco de interesse é sobre fenômenos atuais”.

[...] estudos de caso são a estratégia preferida quando questões sobre o como ou o porquê são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco é um fenômeno contemporâneo num contexto de vida real [...]. (Yin, 1990, p.13).

Para Yin (1990), o estudo de caso é preferido quando se trata de “eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados” (p.19). Assim, o estudo de caso se utiliza de muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica utiliza, “mas adiciona duas fontes de evidência não usualmente incluídas no repertório dos historiadores: a observação direta e a entrevista sistemática” (p.19). Para o autor a força do estudo de caso é “sua habilidade de tratar com uma grande variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações” (p.20).

Estratégia de Coleta e Análise dos Dados

Kinnear e Taylor (1991), classificam os métodos de coleta de dados em dois métodos básicos: comunicação e observação. O método de comunicação baseia-se no questionamento dos entrevistados. O método de observação envolve o registro do comportamento do respondente, é um processo de reconhecimento e registro do comportamento de pessoas, objetos ou eventos. Cada um destes dois métodos subdivide-se como segue adiante, no **Quadro 6**.

Quadro 6
Classificação das Técnicas de Comunicação

Comunicação	Estruturada	Desestruturada
Direta	Questionário para <i>survey</i>	Entrevista de <i>Focus-group</i> Entrevista em profundidade
Indireta	Técnica para execução de uma tarefa objetiva	Teste de percepção temática <i>Role playing</i> Completar desenhos Associação de palavras Completar sentenças

Fonte: Kinneer, Thomas C. & Taylor, James R. (1991). *Marketing Research-An Applied Approach*. USA: McGraw-Hill. 4ª Edição. pp.307-333.

Já as técnicas de observação podem ser classificadas segundo cinco critérios (Kinneer & Taylor, 1991):

1. observação no ambiente ou em laboratório

2. observação disfarçada ou não-disfarçada
3. observação estruturada ou não-estruturada
4. observação direta ou indireta
5. observação mecânica ou humana

Para as técnicas de comunicação, Kinnear e Taylor (1991) sugerem uma outra classificação baseada no tipo de meio de comunicação disponível para obter os dados dos respondentes. Segundo os autores, três meios de comunicação estão disponíveis: entrevista pessoal, entrevista por telefone e entrevista por correio. Neste tipo de classificação, a medida que se desenvolvem os meios de comunicação, outros tipos poderiam ser acrescentados, por exemplo, entrevistas via *internet*, entrevistas via e *@ mail*.

Segundo Yin (1990), seis fontes de evidência podem ser utilizadas para a coleta de dados em estudos de caso: documentação, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

No caso da presente pesquisa, trata-se de um estudo de caso que se utilizou da entrevista pessoal como método para a coleta de dados, que por sua vez se classifica como uma comunicação direta e não estruturada, e como uma observação no campo, indireta e não estruturada. A utilização da entrevista pessoal como principal método para a coleta de dados não impediu que outras fontes de evidência listadas por Yin (1990) fossem utilizadas.

O tipo de entrevista foi a entrevista focalizada, na qual cada respondente foi entrevistado por um certo período de tempo. Nesse caso, a entrevista teve uma natureza aberta e assumiu um modo de conversação,

embora o entrevistador tenha seguido um roteiro de questões substantivas previamente planejado, de forma que não se perdesse de vista os objetivos em questão. Tal roteiro foi constituído de questões abertas, acompanhadas de uma lista das fontes de evidência a verificar (Yin, 1990).

De qualquer forma, apesar de um método de coleta de dados não estruturado, houve a necessidade de elaboração prévia do instrumento para a coleta de dados, o roteiro de entrevista. Para a elaboração deste roteiro, os mesmos cuidados necessários para a elaboração de quaisquer questionários podem servir de orientações úteis, embora a função do questionário seja essencialmente a mensuração, o que não foi o caso da presente pesquisa (Kinneer & Taylor, 1991).

Para Kinneer e Taylor (1991), o projeto de um questionário envolve decisões em várias etapas:

1. Considerações preliminares.
2. Decisão sobre o conteúdo das questões.
3. Decisão sobre o formato das respostas.
4. Decisão sobre a redação.
5. Decisão sobre a seqüência das questões.
6. Decisão sobre características físicas.
7. Pré-teste, revisão e edição final.

Cada uma das etapas de confecção do questionário envolve decisões a respeito de vários aspectos. As fragilidades são várias, segundo Goode e Hatt (1972), "deve estar claro [...] que nenhum formulário ou questionário pode ser

construído baseado puramente nos procedimentos [recomendados ...]” (p.187). Para os autores, “nenhuma quantidade de pensamento, não importa quão lógica seja a mente e brilhante a compreensão, pode substituir uma cuidadosa verificação empírica” (p.187). Tal verificação empírica pode ser efetuada através de um estudo piloto ou de uma verificação preliminar, permitindo proceder alguma revisão que se mostre necessária.

Quanto à análise dos dados coletados, Yin (1990) recomenda duas estratégias genéricas: a associação dos dados com as proposições explicitadas ou o desenvolvimento de uma descrição de caso se proposições não tiverem sido formuladas. Além dessas estratégias genéricas são aplicáveis três técnicas de análise dominantes:

1. Associação-Padrão, onde são comparados o padrão de dados colhidos empiricamente com um padrão previsto.
2. Explicação-Construção, onde o objetivo é analisar os dados colhidos através da construção de uma explicação sobre o caso.
3. Análise de Série Temporal, onde o objetivo é examinar algumas questões relevantes acerca do relacionamento dos eventos ao longo do tempo.

A escolha de uma técnica de análise não exclui a utilização de outra. Na presente pesquisa foi utilizada uma combinação destas técnicas segundo sua conveniência, em função dos dados disponibilizados pela organização em foco. A ênfase porém, foi dada para o método de série temporal, o que não impediu que explicações fossem construídas onde fosse pertinente.

Modelo da Pesquisa

Conceitualmente, o modelo desta pesquisa pode ser estruturado como segue na **Figura 1**.

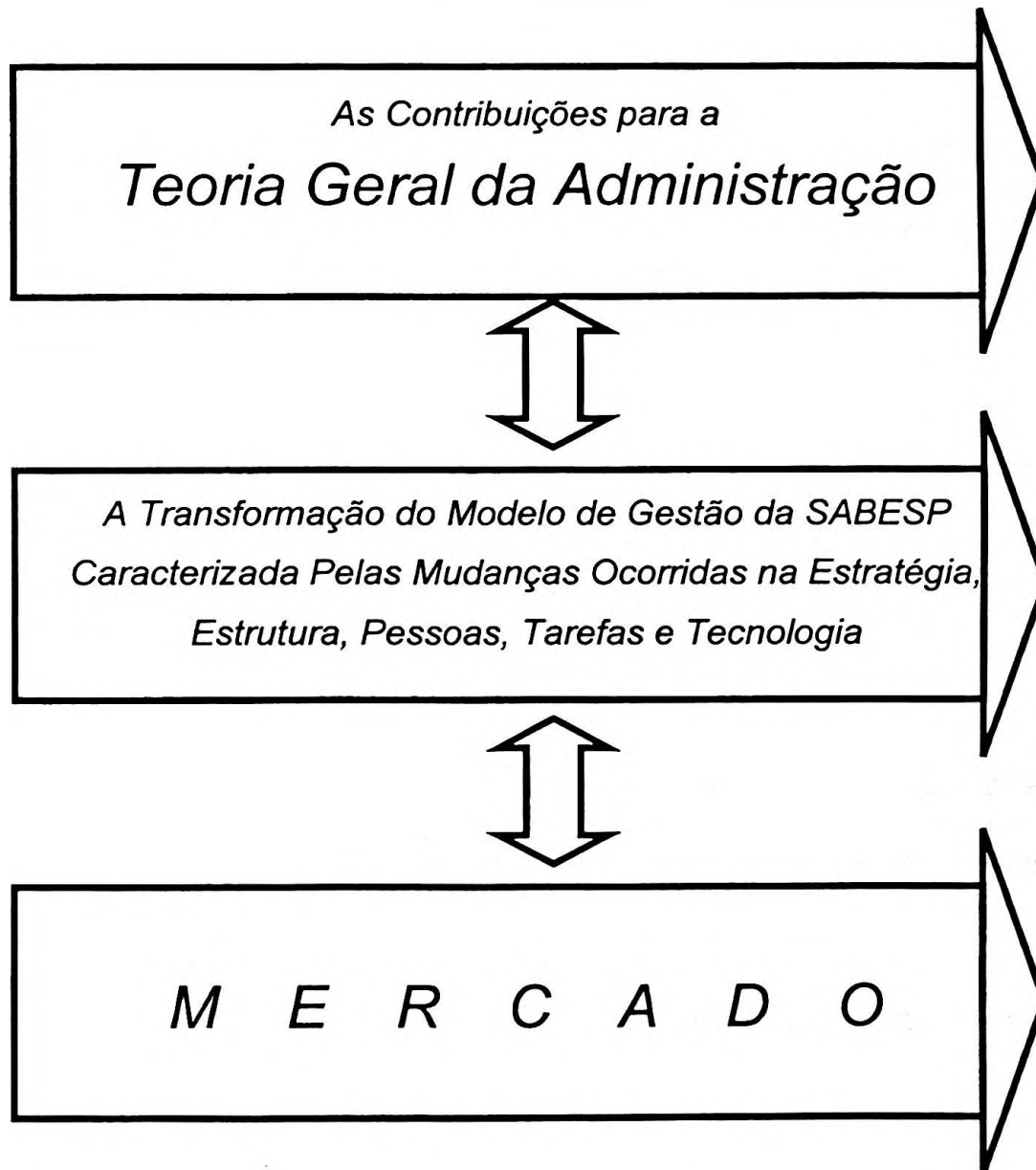


Figura 1. O Modelo da Pesquisa.

Limitações do Estudo

O tema da presente pesquisa se insere na área das ciências sociais. É uma pesquisa de caráter social, o que por si só já representa uma fonte de viés devido à subjetividade presente em qualquer pesquisa social. Na pesquisa social, “[...]a dificuldade de observar os aspectos está em que ela é tão complexa que, ao selecionar os aspectos que observamos, corremos o risco de deixar de fora fatores importantes cuja relevância não desconfiamos” (Mann, 1969, p.26). É a consciência desta limitação que permeou o desenvolvimento de todo o trabalho, ainda que se tenha procurado contornar esta restrição com o rigor na escolha do método.

O presente estudo consiste de uma pesquisa qualitativa onde, contrariamente à pesquisa quantitativa, não se efetua um tratamento estatístico nos dados obtidos para análise. Portanto, não se permitem inferências a respeito da população. Ou nas palavras de Yin(1990), não se permite uma generalização estatística a respeito da população. Contudo, uma “generalização analítica pode ser utilizada, não importando se o estudo de caso envolve um ou vários casos” (p.38).

Espera-se que o presente estudo forneça subsídios para o desenvolvimento posterior de pesquisas mais amplas.

CAPÍTULO IV

LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Dados Históricos

Até o final do Século XIX, os serviços de abastecimento de água e coleta de esgotos no município de São Paulo foram administrados por empresas privadas. Em 1893, o Governo da Província de São Paulo tomou para si o encargo da Companhia Cantareira, criando a RAE – Repartição de Água e Esgotos. A partir de então, os serviços passaram a ser geridos pelas municipalidades.

Em 1954, diante da expansão da metrópole paulistana, foi criado o DAE – Departamento de Águas e Esgotos, autarquia com poder administrativo sobre os municípios de São Paulo, Guarulhos, São Caetano, Santo André e São Bernardo do Campo, subordinada à Secretaria de Viação e Obras Públicas.

A primeira grande alteração institucional no setor de abastecimento de água surgiu em 1968, com a criação da Companhia Metropolitana de Água de São Paulo – COMASP. Já em 1970, são criados a SANESP - Companhia Metropolitana de Saneamento de São Paulo e o FESB – Fomento Estadual de Saneamento Básico.

Em 1973, após a consolidação do PLANASA – Plano Nacional de Saneamento, que define as diretrizes para a criação das empresas estaduais de

saneamento, a SABESP tem sua constituição autorizada pela Lei Estadual Nº 119, de 29.06.73, resultando da fusão da COMASP - Companhia Metropolitana de Água de São Paulo com a SANESP - Companhia Metropolitana de Saneamento de São Paulo. Além do patrimônio resultante dessa fusão, foram transferidos à SABESP, a título gratuito, parte do acervo do FESB - Fomento Estadual de Saneamento Básico, bem como o acervo total da SAEC - Superintendência de Águas e Esgotos da Capital, e parte do patrimônio da SBS - Companhia de Saneamento da Baixada Santista e da SANEVALE - Companhia Regional de Águas e Esgotos do Vale do Ribeira. Desse modo, a SABESP, passa a ter a responsabilidade de implementar o plano estabelecido pelo governo federal, para atender à população paulista.

Desde então, a SABESP passou a ser a concessionária dos serviços de água e esgoto do Estado de São Paulo assumindo uma parcela significativa do total dos municípios do Estado, que, sem recursos para investimento, passaram a contratar a concessão dos serviços de saneamento local para a recém-criada empresa estadual.

Caracterização da SABESP

A SABESP opera como concessionária dos serviços sanitários municipais, tendo como atividades fim, segundo seu Estatuto Social: "planejar, executar e operar serviços de saneamento básico em todo o território do Estado de São Paulo, compreendendo a captação, adução, tratamento e distribuição de água e coleta, afastamento, tratamento e disposição final de esgotos, comercializando esses serviços e os benefícios que direta ou indiretamente decorrerem de seus empreendimentos, bem como prestar serviços correlatos com

seu objeto social, no Brasil ou no exterior, além de participar de outras sociedades das quais o poder público, direta ou indiretamente seja acionista ou quotista".

O mercado preferencial de atuação da SABESP é o principal pólo econômico do Brasil, a Região Metropolitana de São Paulo - RMSP e o interior paulista, envolvendo uma área de aproximadamente 248 mil km² em todo o Estado de São Paulo, que totaliza cerca de 35 milhões de habitantes, distribuídos em 645 municípios, e responde por cerca de 37% do PIB. Em sua área de atuação concentram-se mais de 50% das maiores empresas privadas do País.

Não há limite territorial para a atuação da SABESP, dentro ou fora do País. Assim, não restrita ao Estado de São Paulo, a SABESP acumula experiência na prestação de serviços de assessoria tecnológica e serviços de saneamento a outros estados da federação e vários países da América do Sul. A SABESP concorre com empresas municipais e, mais recentemente, a partir da abertura do mercado brasileiro, concorre também com grandes empresas internacionais do setor, que agora podem atuar no País.

A SABESP é uma sociedade por ações, regida pela Lei das Sociedades Anônimas, de Nº 6.404, de 15.12.76. Trata-se de uma empresa de economia mista que tem como acionista majoritário o Governo do Estado de São Paulo, sendo 8% de suas ações pulverizadas no mercado, negociadas na Bovespa. Podem participar do capital social da SABESP pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, observada a maioria absoluta do Governo do Estado.

Até dezembro de 1998, a SABESP acumulava a concessão dos serviços de saneamento de 364 dos 645 municípios paulistas, além disso, fornecendo água tratada por atacado e tratamento dos esgotos coletados para

mais 8 municípios mistos que possuem operação própria, somando em toda a sua área de atuação cerca de 19 milhões de pessoas residentes servidas com água e cerca de 15 milhões servidas com coleta de esgotos, totalizando cerca de 7 milhões de domicílios, abrangendo uma população de cerca de 70% do total do Estado. Só no período de 1995 a 1998, a SABESP investiu mais de R\$ 3,5 bilhões, realizando mais de 1.000 obras, que geraram milhares de empregos indiretos. Trata-se de uma das maiores empresas de saneamento do mundo, com um faturamento anual próximo de US\$ 3 bilhões, mantendo cerca de 20.000 empregos diretos, fazendo saneamento e oferecendo 70 mil litros de água tratada por segundo à população, com garantia de qualidade acima dos padrões estabelecidos pela legislação brasileira e pelas normas da Organização Mundial de Saúde.

A SABESP no Setor de Saneamento Básico

A partir do Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos – 1997 elaborado pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS, que envolve o levantamento das estatísticas do setor, considerando informações provenientes de 26 empresas estaduais de saneamento, permite-se elaborar alguns quadros comparativos.

Considerando apenas a Região Sudeste, são atuantes as seguintes empresas estaduais de saneamento básico:

- CEDAE – Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro
- CESAN – Companhia Espírito Santense de Saneamento
- COPASA – Companhia de Saneamento de Minas Gerais
- SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

Segue adiante, na **Tabela 1**, um quadro comparativo da população atendida com saneamento básico.

Tabela 1
População Atendida com Saneamento Básico

População Atendida em Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário pelas Empresas Estaduais de Saneamento no Brasil, Região Sudeste e SABESP – 1998 (em milhões de habitantes)				
<i>Serviço</i>	<i>Água</i>		<i>Esgoto</i>	
Brasil	91,2	100%	36,1	100%
Sudeste	39,0	43%	24,7	68%
SABESP	18,7	21%	14,9	41%

Fonte: SABESP

Em termos de atendimento ao abastecimento de água e esgotamento sanitário, a SABESP se posiciona como segue adiante, na **Tabela 2**.

Tabela 2
Índices de Atendimento em Saneamento Básico

Índices de Atendimento em Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário pelas Empresas Estaduais de Saneamento no Brasil, Região Sudeste e SABESP – 1998		
<i>Serviço</i>	<i>Água</i>	<i>Esgoto</i>
Brasil	91,3%	36,4%
Sudeste	92,8%	58,9%
SABESP	98,7%	79,0%

Fonte: SABESP

As diferenças nos índices de atendimento em saneamento básico, principalmente quanto a esgotamento sanitário, se explicam em função dos investimentos realizados, como segue na **Tabela 3**.

Tabela 3
Investimentos Realizados em Saneamento Básico

Investimentos Realizados em Saneamento Básico no Brasil, Região Sudeste e SABESP – 1998 (R\$ milhões)						
<i>Serviço</i>	<i>Água</i>		<i>Esgoto</i>		<i>Total</i>	
Brasil	1.557,4	100%	1.344,8	100%	2.902,2	100%
Sudeste	753,4	48%	791,7	59%	1.545,1	53%
SABESP	441,0	28%	586,4	44%	1.027,4	35%

Fonte: SABESP

Considerando seu desempenho operacional, segue adiante na **Tabela 4**, o posicionamento da SABESP em relação às cinco maiores empresas estaduais em saneamento.

Tabela 4**A SABESP Entre as Maiores Companhias Estaduais de Saneamento Básico**

Indicadores de Eficiência Operacional - 1998					
<i>Empresa</i>	<i>SABESP</i>	<i>CEDAE</i>	<i>COPASA</i>	<i>SANEPAR</i>	<i>EMBASA</i>
Índice de Cobertura de Água	98,7%	79,8%	97,0%	97,6%	95,4%
Índice de Cobertura de Esgoto	79,0%	46,2%	42,3%	32,7%	16,4%
Índice de Micromedição	100,0%	23,3%	99,4%	100%	64,1%
Índice de Perdas de Faturamento	29,9%	55,5%	25,3%	29,0%	46,5%
Receita Operacional Direta / Custo do Serviço	130,5%	102,2%	98,0%	103,3%	77,1%
Margem de Despesa de Exploração	46,4%	57,5%	64,7%	60,4%	77,2%
Margem de Despesa em Pessoal Próprio	27,2%	35,8%	37,3%	31,9%	36,1%
Empresas: SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo CEDAE – Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro COPASA – Companhia de Saneamento de Minas Gerais SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná EMBASA – Empresa Baiana de Águas e Saneamento					

Fonte: SABESP

Considerando indicadores de desempenho econômico financeiro, a SABESP se posiciona entre as empresas de saneamento básico do País, como segue na **Tabela 5**, adiante.

Tabela 5
A SABESP Entre as Empresas Brasileiras de Saneamento

Desempenho Econômico Financeiro das Empresas Brasileiras de Saneamento - 1998 (R\$ milhões)				
	<i>Empresa</i>	<i>Receita Operacional Líquida</i>	<i>Lucro Líquido</i>	<i>Ativo Total</i>
1	SABESP - SP	3.183.961	542.456	14.609.834
2	CEDAE - RJ	1.279.787	(54.076)	2.887.105
3	COPASA - MG	646.862	(72.156)	2.463.232
4	SANEPAR - PR	530.382	(41.811)	2.050.889
5	CORSAN - RS	440.553	(53.677)	1.463.526
6	EMBASA - BA	355.045	(60.848)	2.563.412
7	CAESB - DF	253.219	(5.946)	738.096
8	CASAN - SC	237.984	(31.400)	1.034.870
9	SANEAGO - GO	218.308	(125.881)	1.898.801
10	CESAN - ES	142.715	(14.041)	769.750

Fonte: SABESP

Considerando empresas internacionais do setor de saneamento básico, a SABESP se posiciona como segue adiante na **Tabela 6**.

Tabela 6
A SABESP Entre as Maiores Empresas Internacionais

A SABESP Entre as Maiores Empresas Internacionais de Saneamento - 1997 (US\$ milhões)					
<i>Empresa/País</i>	<i>SABESP Brasil</i>	<i>Thames Water Inglaterra</i>	<i>American Water USA</i>	<i>Lyonnaise des'Éaux França</i>	<i>Severn Trent Inglaterra</i>
Faturamento Líquido	2.645	1.814	895	18.582	1.757
Patrimônio Líquido	9.352	3.299	2.873		
Lucro Operacional	941	556	294		
Lucro Líquido	517	309	105	303	563
Margem Operacional (%)	36	31	33		
Margem Líquida (%)	20	17	12		

Fonte: SABESP

A SABESP também se destaca entre as maiores empresas do País, segundo a análise reportada na publicação Melhores e Maiores da Revista Exame, como segue nas tabelas adiante.

Tabela 7
A SABESP Entre as Maiores Empresas do Brasil

Classificação das Maiores Empresas por Patrimônio Líquido -1998				
1º	PETROBRÁS	US\$	18.217,20	Milhões
2º	RFFSA	US\$	16.511,50	Milhões
3º	CESP	US\$	13.423,30	Milhões
4º	ELETRONORTE	US\$	11.589,40	Milhões
5º	ELETRONUCLEAR	US\$	9.855,30	Milhões
6º	TELESP	US\$	9.493,70	Milhões
7º	CHESF	US\$	9.234,40	Milhões
8º	SABESP	US\$	8.898,60	Milhões
9º	FURNAS	US\$	8.697,30	Milhões
10º	VALE DO RIO DOCE	US\$	8.101,10	Milhões

Fonte: Melhores e Maiores – Revista Exame – Junho 1999.

Tabela 8
A SABESP Entre as Maiores Empresas do Brasil por Lucro

Classificação das Maiores Empresas por Lucro -1998				
1º	PETROBRÁS	US\$	788,50	Milhões
2º	TELESP	US\$	691,00	Milhões
3º	CESP	US\$	688,60	Milhões
4º	VALE DO RIO DOCE	US\$	617,00	Milhões
5º	SABESP	US\$	513,60	Milhões
6º	FURNAS	US\$	425,90	Milhões
7º	CEMIG	US\$	343,10	Milhões
8º	SOUZA CRUZ	US\$	319,00	Milhões
9º	COPEL	US\$	309,80	Milhões
10º	BRAHMA	US\$	289,60	Milhões

Fonte: Melhores e Maiores – Revista Exame – Junho 1999.

Tabela 9
A SABESP Entre as Maiores Prestadoras de Serviços

Classificação das Maiores Empresas Prestadoras de Serviços do Brasil por Vendas -1998				
1º	TELESP (SP)	US\$	4.496,20	Milhões
2º	EMBRATEL (RJ)	US\$	4.252,40	Milhões
3º	ELETROPAULO METROPOLITANA (SP)	US\$	3.769,00	Milhões
4º	FURNAS (RJ)	US\$	3.572,10	Milhões
5º	CESP (SP)	US\$	3.512,40	Milhões
6º	VARIG (RS)	US\$	3.085,40	Milhões
7º	CEMIG(MG)	US\$	2.765,20	Milhões
8º	CORREIOS E TELÉGRAFOS (DF)	US\$	2.677,10	Milhões
9º	SABESP (SP)	US\$	2.618,20	Milhões
10º	LIGHT (RJ)	US\$	2.400,10	Milhões

Fonte: Melhores e Maiores – Revista Exame – Junho 1999.

O Contexto da Transformação

Desde a sua criação até o início dos anos 90, a SABESP se caracterizou por uma gestão autoritária em relação ao poder concedente municipal, de certa forma refletida no contrato de concessão firmado entre a SABESP e os municípios, o que resultou em dificuldades de relacionamento com seus clientes, que, embora detivessem o poder concedente, mantinham controle gerencial por vezes limitado sobre as atividades contratadas com a SABESP. A alternativa para os municípios era renovar ou não o contrato de concessão com a SABESP. Para a SABESP, a não renovação do contrato de concessão significa a perda de um cliente por cerca de 30 anos, prazo do período de concessão normalmente estabelecido, e as demais conseqüências em termos de faturamento e indicadores operacionais, econômicos e financeiros, de um modo geral.

De um ponto de vista interno, a gestão da SABESP se caracterizava por uma gestão tradicional, burocrática, com decisões lentas e eventualmente não assentadas em critérios técnicos, estabelecida sobre uma estrutura organizacional centralizada e mais focalizada nos aspectos operacionais, relegando a um plano secundário aspectos administrativos, mercadológicos e financeiros. Em termos específicos de meta, prevaleciam as metas políticas apoiadas na dotação orçamentária do governo do estado.

Todo esse contexto permanece por décadas, até que a SABESP, no início dos anos 90, começa a vivenciar a crise do Estado, que via a sua capacidade de investimento esgotada. Decorrente disso, exatamente numa época em que uma população mais bem informada passa a perceber o saneamento como pré-condição para o desenvolvimento e começa a cobrar do setor público e das empresas, de um modo geral, resultados que promovam a melhoria da sua qualidade de vida. Em um momento em que empresas estrangeiras passam a buscar as oportunidades de negócios no mercado brasileiro. Assim, com a evolução desse contexto, a SABESP tem comprometida a sua própria sobrevivência, caso mantivesse a mesma linha de ação com a qual vinha operando por décadas.

No ano de 1994, a SABESP acumulava R\$ 643 milhões de dívidas vencidas, R\$ 72 milhões de captação em *hot money* e prejuízo no balanço anual. Fornecedores suspendiam as entregas por falta de pagamento. Com seu contingente de funcionários desmotivado, diante da incerteza e falta de perspectiva futura, a SABESP ainda acumulava, institucionalmente, conflituosas e desgastadas relações com o poder concedente municipal, seu cliente direto.

De fato, no início de 1995, descontentes com o desgaste político provocado pela deterioração da qualidade dos serviços, os prefeitos de diversas cidades se movimentavam para excluir a SABESP da prestação de serviços em seus municípios.

Incapaz de investir, em termos operacionais, a SABESP é obrigada a implantar na RMSP, o rodízio no abastecimento de água para cerca de cinco milhões de pessoas, além de acumular uma carteira de cerca de 40 mil novas ligações de água e esgoto sem atendimento, o que resultou na deterioração da sua imagem perante o consumidor final, principalmente a população da RMSP, sujeita aos rodízios periódicos no fornecimento de água.

Embora contasse com um corpo técnico reconhecidamente capaz e fosse detentora de competência em engenharia de saneamento, a SABESP era ineficiente como prestadora de serviço público. As perdas eram equivalentes a 48% de seu faturamento. Ligações de água demoravam mais de 50 dias para serem feitas e ligações de esgoto cerca de 60 dias. Para seu principal acionista, o Governo do Estado de São Paulo, a empresa representava um ônus, correndo o risco de ser extinta.

Diante dessa situação, um grupo de funcionários de carreira da SABESP reuniu-se com a preocupação de discutir alternativas para sanear e dar continuidade à SABESP. De fato, buscou-se a construção política de uma proposta para implantar um novo modelo de gestão para o saneamento no Estado e para a SABESP. Essa proposta teve sua elaboração suportada em duas frentes de ação que se complementavam: a participação das entidades do setor de saneamento e a participação dos funcionários da SABESP.

Com as entidades foi desenvolvido um projeto sob a coordenação da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária - ABES, com o apoio da FUNDAP - Fundação do Desenvolvimento Administrativo. O objetivo desse projeto foi a discussão de um novo modelo de gestão para o saneamento no Estado, envolvendo representantes da SABESP e diversas associações:

- ASSEMAE - Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento
- APEOP - Associação Paulista de Empreiteiras de Obras Públicas
- APECS - Associação Paulista de Empresas de Consultoria em Saneamento
- ABRH - Associação Brasileira de Recursos Hídricos
- CETESB - Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
- DAEE - Departamento de Águas e Energia Elétrica
- SINTAEMA - Sindicato dos Trabalhadores em Água, Esgoto e Meio Ambiente
- AESABESP - Associação dos Engenheiros da SABESP

Internamente à SABESP, foi reativada a Associação dos Profissionais Universitários da SABESP - APU, onde passou-se a discutir a idéia de uma nova visão da SABESP. No decorrer dessas discussões, concluiu-se sobre a importância da participação de representantes do ambiente externo à SABESP.

Assim, as discussões foram se avolumando, culminando com uma reunião, no Auditório Elis Regina, no Anhembi, no final de 1994, com a presença de cerca de 1.500 profissionais. Para a SABESP, foi um evento marcante, pois, além de concluir que a situação da empresa era insustentável no longo prazo, concluiu que era preciso mudar e, principalmente, qual o caminho que deveria ser

adotado, quais as principais diretrizes que deveriam nortear o funcionamento da empresa a partir de então.

A etapa seguinte foi levar a conclusão dessas duas frentes de trabalho ao grupo de saneamento que participava da elaboração do plano de governo do então candidato Mário Covas. O resultado foi a incorporação da proposta de um novo modelo de gestão para o saneamento no plano de governo.

De fato houve uma convergência de objetivos. De um lado, um grupo de profissionais de carreira com a preocupação de discutir alternativas para sanear e dar continuidade à empresa. De outro, esse grupo, com um plano de recuperação nas mãos, encontrou a disposição do governador de profissionalizar a gestão da SABESP, convidando executivos originários da iniciativa privada e da própria empresa, alinhados com a proposta de governo, para assumirem as posições de liderança.

Assim, no programa do Governador Mário Covas, cujo mandato se iniciou em 1995, foram estabelecidas as metas para o abastecimento de água e para a coleta e tratamento de esgoto sanitário. Assume a Secretaria de Recursos Hídricos, Saneamento e Obras, o executivo Hugo Marques da Rosa. Na Presidência da SABESP assume o executivo Ariovaldo Carmignani, profissionalizando a Diretoria da SABESP. Alinhadas entre si, a Diretoria da SABESP e a Secretaria, com o programa do governo estadual empossado, consolidam-se, então, as condições mínimas necessárias para que a SABESP principie a transformação do seu modelo de gestão.

As Bases do Novo Modelo de Gestão

Concretamente, a SABESP teria que atender, até o final de 1998, às três metas então estabelecidas pelo Governo:

- Universalizar o abastecimento de água em São Paulo.
- Ampliar de 66% para 85% o total de domicílios com coleta de esgotos.
- Levar de 25% para 60% o índice de tratamento de esgotos.

Essencialmente, a proposta incorporada ao plano de governo, propunha um novo modelo de gestão, baseado na regionalização das operações por bacia hidrográfica, na descentralização da estrutura organizacional em Unidades de Negócio com autonomia de gestão, em um novo padrão de relacionamento com o poder concedente, na transparência da gestão da empresa e em um maior e mais abrangente controle social, tal como descritos a seguir.

Regionalização por Bacia Hidrográfica - A regionalização por bacia hidrográfica amplia o conceito de saneamento básico, agregando a dimensão ambiental na concepção dos sistemas de saneamento, desse modo direcionando todas as ações para a melhoria da qualidade de vida da população, pois trata-se de um modelo eficaz para a gestão dos recursos hídricos considerando a preservação do meio ambiente. De fato, a regionalização por bacia hidrográfica permite a integração entre os vários segmentos dos serviços públicos com os múltiplos usos dos recursos hídricos, conduzindo a um *mix* econômico que propicia concretizar com rentabilidade e maior segurança a universalização do atendimento, satisfazendo as exigências regionais de preservação do meio ambiente, posto que, no âmbito regional, existem municípios viáveis, com sistemas rentáveis, com uma população com capacidade de pagamento elevada, e outros municípios menos favorecidos, mas que devem ser igualmente atendidos.

Descentralização da estrutura organizacional - A descentralização em Unidades de Negócio com autonomia de gestão permite maior eficácia no atendimento às demandas sociais, pois aproximam a tomada de decisão da população a ser atendida e suas aspirações.

Novo Relacionamento com os Municípios - Assumida a necessidade de uma renovação no relacionamento com os municípios, parte-se para a construção de uma relação de parceria entre concessionária e município concedente, este último representando as reivindicações, aspirações e interesses da comunidade sediada no município, desse modo favorecendo a obtenção de melhores resultados no atendimento à população.

Transparência - Assume-se a transparência como uma condição básica para a implementação de um novo modelo de gestão na empresa, possibilitando um relacionamento de parceria com o poder concedente e a busca de novas parcerias com a iniciativa privada, com o cidadão, com o setor econômico e financeiro.

Controle Social - Sendo uma empresa pública, assume-se a necessidade de abrir canais privilegiados de comunicação com a sociedade, de modo a permitir o efetivo controle social sobre a qualidade dos serviços prestados à população, atendendo às aspirações da mesma.

Embora o novo modelo de gestão da SABESP se apoie sobre essas diversas bases, considera-se como seu foco a descentralização da estrutura organizacional em Unidades de Negócio, constituídas segundo o critério da regionalização por bacia hidrográfica, geridas com autonomia, visando resultados econômicos e, tratando-se de uma empresa pública, também resultados sociais. Considera-se a perspectiva de buscar os resultados econômicos como condição básica para concretizar resultados sociais.

De fato, a descentralização em Unidades de Negócio seria a sustentação para a busca de um novo padrão de relacionamento com os municípios, permitindo a implantação de um Sistema de Gestão Regional, como descrito adiante, tornando o processo de gestão mais transparente, participativo e democrático.

O Sistema de Gestão Regional

O Sistema de Gestão Regional é constituído da Assembléia de Municípios e da Comissão de Gestão Regional, onde concedentes e concessionária definem acerca dos investimentos, do desempenho técnico, operacional e econômico-financeiro da Unidade de Negócio. Esse Sistema de Gestão Regional encontra-se implantado em todas as Unidades de Negócio do Interior, Litoral e RMSP.

Nesse sistema, os municípios são agrupados em uma Unidade de Negócio, segundo o critério da divisão natural por bacia hidrográfica. Em cada uma das Unidades de Negócio, instala-se uma Comissão Regional de Gestão, onde estão presentes as prefeituras e a SABESP, para discutir e elaborar as propostas de trabalho que devem, posteriormente, ser aprovadas pela

Assembléia Geral dos Municípios Concedentes, composta pelos municípios que integram a Unidade de Negócio. Desta forma, a disponibilidade de recursos é priorizada de acordo com as reais necessidades de cada município.

Com a criação desses organismos, a SABESP passou a dividir o processo decisório com as municipalidades, firmando uma atuação em parceria que tem dirigido as ações para o efetivo interesse público e possibilitado um aproveitamento mais racional dos recursos regionais. Especificamente, cada uma dessas unidades tem as seguintes características, como descritas adiante.

Assembléia dos Municípios Concedentes - é uma assembléia composta por todos os prefeitos dos municípios concedentes integrantes da Unidade de Negócio, tendo características análogas a uma Assembléia de Acionistas. São suas atribuições eleger representantes para a Comissão de Gestão Regional, decidir sobre balancetes, planos de investimento, orçamento, entre outros, além de propor mudanças de prioridades e aprovar estatuto e regimento do Sistema de Gestão Regional. Essa assembléia é presidida pelo Presidente da SABESP, reúne-se semestralmente e delibera através de votações abertas. Para a eleição dos seus representantes na Comissão de Gestão Regional, são promovidas eleições diretas e secretas.

Comissão de Gestão Regional – é uma comissão formada por cinco prefeitos, ou seus representantes, dos municípios concedentes, eleitos pela Assembléia dos Municípios Concedentes, e cinco representantes da SABESP. Cabe a esta comissão discutir balancetes regionais, decidir sobre o plano regional de investimentos conforme as prioridades de sua região, decidir sobre o orçamento,

acompanhar o desempenho operacional da Unidade de Negócio, elaborar e propor estatuto e regimento do Sistema de Gestão Regional. Esta comissão é presidida pelo Vice-Presidente da SABESP e delibera em reuniões ordinárias bimestrais, por votação de maioria de dois terços. Cada integrante da comissão representa uma sub-bacia hidrográfica e possui mandato de 2 anos.

Unidade de Negócios da SABESP - é gerida de forma autônoma, administra suas receitas, despesas e investimentos. São suas atribuições propor à Comissão de Gestão Regional os níveis de investimento e despesas, discutindo as prioridades de forma colegiada ao nível regional. Cada Unidade de Negócio corresponde geograficamente a uma bacia hidrográfica e dela integram todos os municípios da região, que tem a SABESP como sua concessionária.

O Redesenho Organizacional

Definidas as bases do novo modelo de gestão e as metas do Governo Estadual, uma vez empossada, no início de 1995, a nova diretoria da SABESP investiu no desenvolvimento desse novo modelo, o que significava promover o completo redesenho organizacional. Entretanto, ao mesmo tempo que a SABESP começava a ser remodelada, medidas emergenciais eram necessárias, de forma a equacionar, já no ano de 1995, as questões genéricas mais urgentes, tais como saneamento financeiro, plano de investimentos, pressões dos municípios e pressões políticas externas. De qualquer modo as condições e as bases para o desenvolvimento do novo modelo já se encontravam estabelecidas, inclusive servindo para nortear as ações emergenciais, levadas a termo paralelamente ao desenrolar do processo de transformação organizacional da SABESP.

Especificamente, o redesenho organizacional foi realizado por meio de um processo participativo, que envolveu os municípios concedentes, sindicatos e associações, governo estadual, federal, clientes, comunidade e os funcionários da SABESP. Esse processo principiou com a consolidação da Carta de Nova Odessa e da Visão Sabesp 2005, que retrata como a SABESP quer ser reconhecida na comunidade no ano 2005, e das diretrizes que haveriam de nortear a concepção do novo modelo de gestão.

Visão Sabesp 2005:

No ano 2005 queremos ser reconhecidos como...

A melhor empresa de prestação de serviços de saneamento ambiental

Uma empresa ética, competitiva, eficaz, voltada ao cliente e ao cidadão.

Uma empresa que conte com a participação do Estado,

dos Municípios, da sociedade e da iniciativa privada.

Uma empresa que atue através de Unidades de Negócio e/ou Subsidiárias,

controladas por uma Holding,

com uma organização simples, flexível e ágil.

Genericamente, novas diretrizes se estabeleciam. A SABESP teria de tornar-se rentável e gerar valor crescente para seus acionistas, sem prejuízo de seu papel social. A implantação do novo modelo de gestão deveria convertê-la em uma empresa moderna, ágil, competitiva, orientada pelos diversos indicadores de resultados, voltada para o mercado e focalizada no cliente. Valores como qualidade e produtividade deveriam ser incorporados à sua cultura. Simplificar processos, descentralizar e desconcentrar eram diretrizes que, entre outras, como listado adiante no **Quadro 7**, deveriam nortear o redesenho organizacional da SABESP.

Quadro 7

Diretrizes para o Redesenho Organizacional

- ❑ Centralizar as funções estratégicas, descentralizando as demais atividades, tornando as decisões próximas das ações.
- ❑ Atribuir às unidades de negócios a responsabilidade pela gestão, controle e avaliação dos resultados financeiros, materiais e humanos, bem como o controle dos seus resultados.
- ❑ Implementar políticas, instrumentos e programas que aproximem a SABESP dos clientes finais, ouvindo-os, respondendo e atendendo às suas necessidades de forma rápida e objetiva.
- ❑ Implementar políticas e instrumentos institucionais que neutralizem as influências políticas indevidas.
- ❑ Potencializar as qualidades individuais e coletivas dos seus recursos humanos.
- ❑ Buscar o desenvolvimento tecnológico para reduzir custo e melhorar a qualidade dos serviços.
- ❑ Vender tecnologia, produtos e serviços disponíveis como forma de ampliar os resultados econômicos e de marketing.
- ❑ Desenvolver e consolidar parcerias com os municípios e com a iniciativa privada, de modo a viabilizar a ampliação e a melhoria dos serviços prestados.
- ❑ Desenvolver a consciência da cadeia cliente-fornecedor e redesenhar os processos para a nova organização.
- ❑ Desenvolver e propor políticas e mecanismos institucionais para que os interesses da empresa e do Estado sejam discutidos no âmbito de um ente regulador, que possibilite o controle social.
- ❑ Desenvolver e implementar processos e sistemas simples e ágeis, que viabilizem o gerenciamento adequado, visando uma organização descentralizada.
- ❑ Intensificar o uso de recursos de informática e automação em todos os processos operacionais e de informações gerenciais, como sustentação ao processo de mudança, modernização e descentralização.
- ❑ Desenvolver e implementar estruturas organizacionais simples e ágeis, com um número mínimo de níveis hierárquicos.
- ❑ Dotar a empresa de um processo de planejamento estratégico onde as pessoas participem da definição e controle dos objetivos e metas das suas respectivas áreas de atuação.
- ❑ Implementar um processo de comunicação de mão dupla que evite distorções da realidade, com ênfase no contato pessoal, em todos os níveis da organização.
- ❑ Preparar as lideranças da empresa em conceitos, habilidades e atitudes de gestão participativa, que as capacitem a buscar e gerir os seus recursos.
- ❑ Retomar o processo de qualidade total, integrando-o no redesenho da organização e garantindo a sua auto-sustentação.
- ❑ Desenvolver e implantar uma política de marketing e comunicação abrangente, considerando os aspectos regionais.
- ❑ Praticar de forma planejada, parcerias efetivas no processo de mudança com os municípios, as associações e entidades.
- ❑ Conscientizar, profissionalizar e preparar as pessoas para atuarem de acordo com os novos paradigmas de gestão.

A partir das definições anteriores, evidenciaram-se as linhas gerais de ação, necessárias para empreender o redesenho organizacional da SABESP. Trata-se de um processo de transformação organizacional que já em 1995 começou a refletir seus impactos nos indicadores de desempenho da SABESP. As linhas gerais que caracterizaram esse processo de transformação podem ser esquematizadas, como segue na **Figura 2**, adiante.

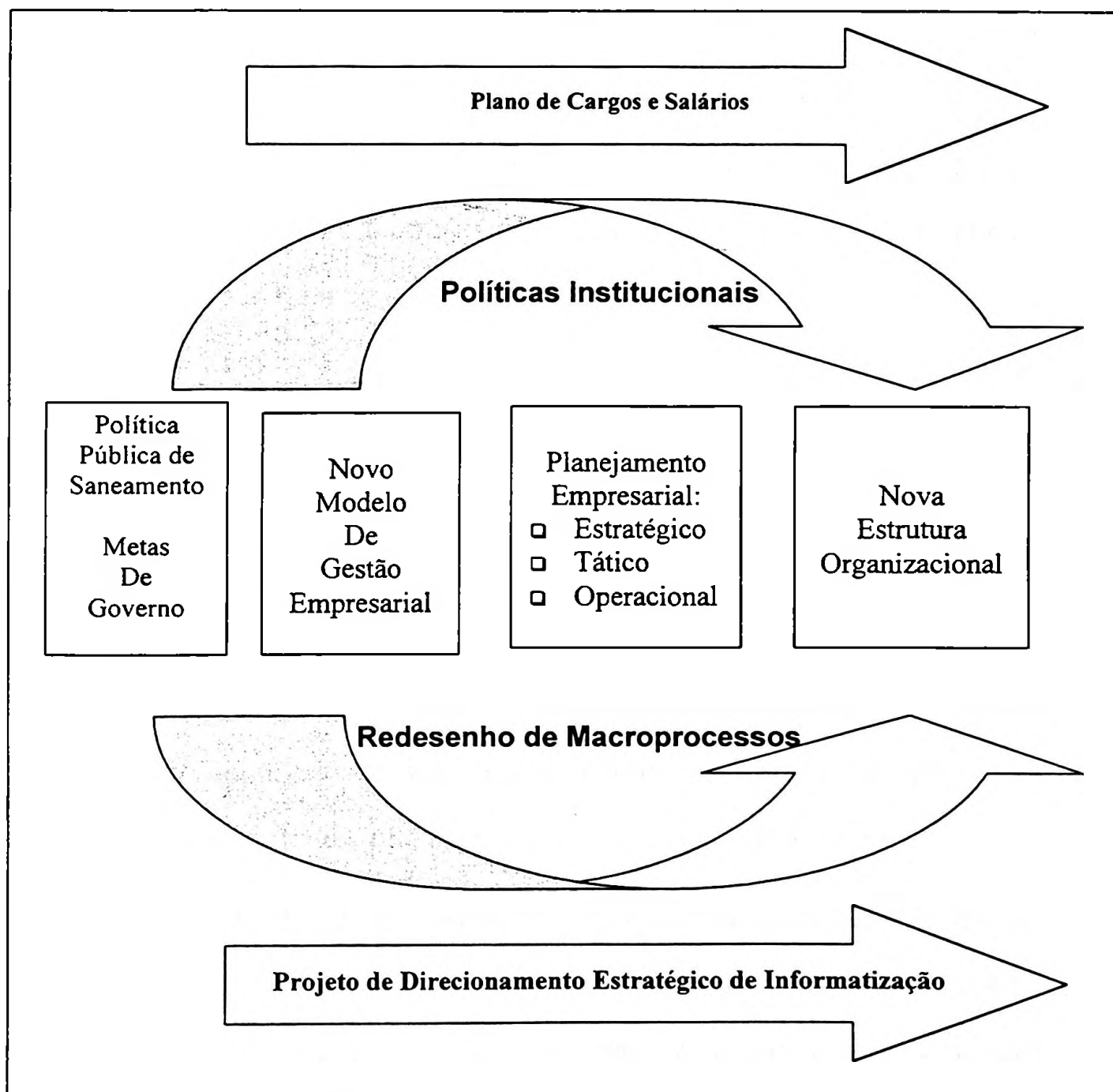


Figura 2. O Redesenho Organizacional da SABESP.

Com os funcionários da empresa foi desenvolvido um trabalho continuado de mudança cultural junto aos diversos grupos, com a perspectiva de alcançar o comprometimento das pessoas e sua integração ao processo de mudanças, de modo que os próprios funcionários se apropriassem do processo de mudanças em curso, nele impingindo sua força de transformação na sugestão de alternativas e na agilização da sua implantação.

De fato, a SABESP voltava-se para o seu potencial humano, assumindo seus funcionários como colaboradores, pois seriam as pessoas os agentes de mudança responsáveis pela necessária transformação da organização. Para que a SABESP se transformasse de uma grande construtora de dutos e reservatórios em uma empresa prestadora de serviços, era preciso um processo planejado de mudança da cultura.

A primeira etapa do processo de redesenho consistiu na preparação da organização para a mudança, segundo as diretrizes definidas anteriormente. Em seguida, avançou-se no processo de sensibilização, mobilização e comprometimento de todos os gerentes com o processo de redesenho organizacional. A terceira etapa principiou com a discussão da nova estrutura organizacional e avançou o processo em direção à implementação do planejamento empresarial nos níveis estratégico e tático, permitindo o desenvolvimento de todo o planejamento estratégico da empresa.

As atividades empreendidas nas etapas anteriores permitiram a elaboração de planos de ação que contemplassem inclusive o nível operacional e permitiram o desenvolvimento de um sistema contínuo de avaliação de desempenho para realimentar o ciclo permanente de planejamento e avaliação.

Nas etapas posteriores, tratou-se da definição das políticas institucionais e do redesenho dos macroprocessos da SABESP.

As grandes etapas que constituem o redesenho organizacional da SABESP, para implantação do novo modelo de gestão, encontram-se sumarizadas no **Quadro 8**, que segue adiante. Em seguida, tratar-se-á dos diversos aspectos envolvidos nesse processo de transformação.

Quadro 8

Etapas de Implantação do Novo Modelo de Gestão da SABESP.

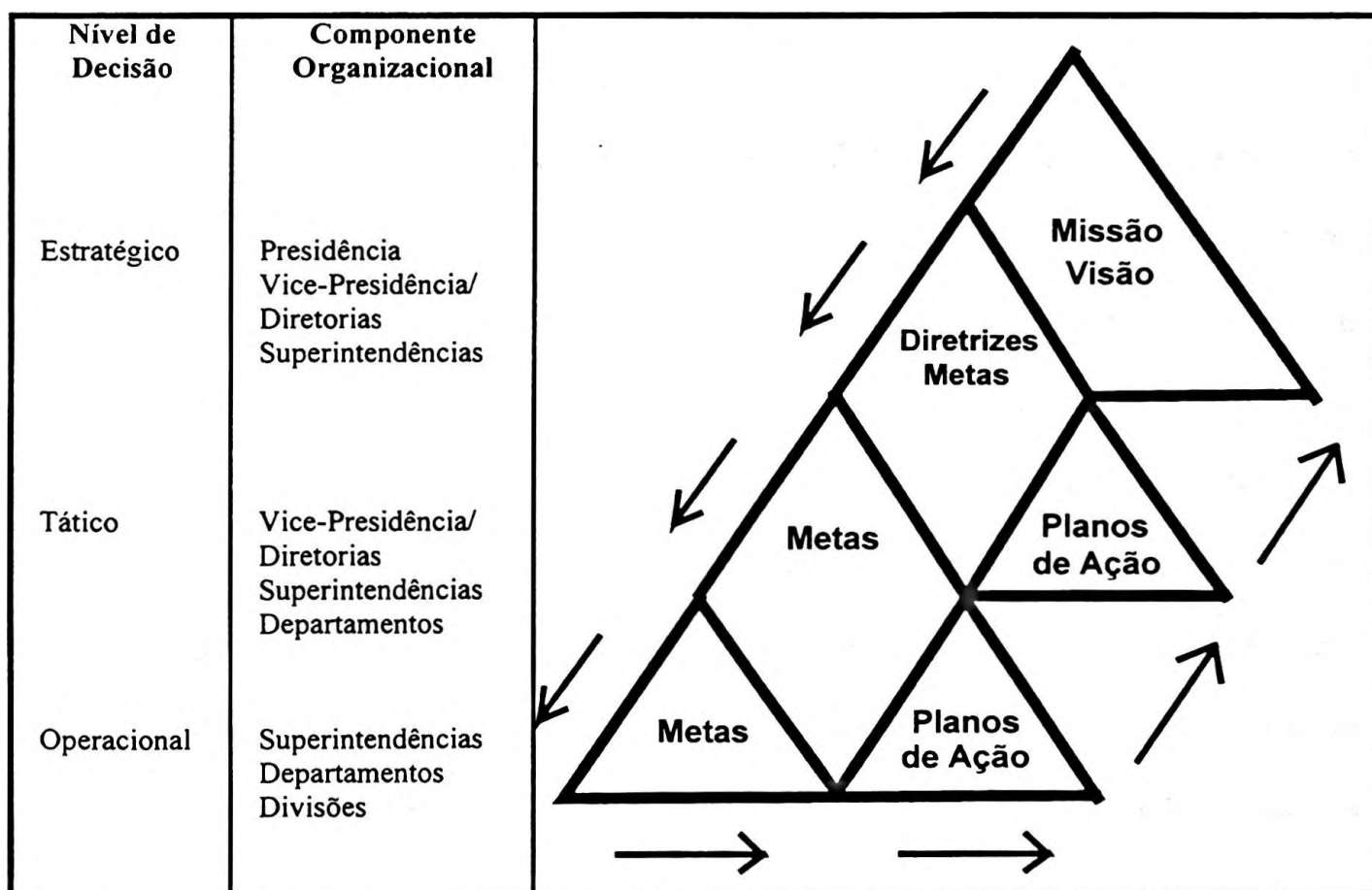
Etapa	Técnica	Participação
<p>Preparação da Organização para a Mudança Definição das diretrizes e princípios para o processo de redesenho da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> <i>Workshops</i> <input type="checkbox"/> Trabalhos em Grupo 	<p>Secretário Diretores Superintendente Total – 55 Executivos</p>
<p>Sensibilização, Mobilização e Comprometimento de todos os gerentes com o processo de redesenho da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realização de 20 Seminários 	<p>Superintendentes Departamentos Divisões Setores Total – 800 Gerentes</p>
<p>Planejamento Empresarial nos Níveis Estratégico e Tático Definição da missão, visão, diretrizes empresariais, metas e compromissos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reuniões Estruturadas <input type="checkbox"/> <i>Pré-Work</i> <input type="checkbox"/> <i>Workshops</i> 	<p>Secretário Diretores Superintendentes Departamentos Divisões Total – 330 Gerentes</p>
<p>Definição das Políticas Institucionais Princípios, conceitos, valores, responsabilidades, autoridades e pontos de controle, estabelecidos pela alta administração, de forma participativa, para sustentação e orientação dos negócios da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Pré-Work</i> <input type="checkbox"/> <i>Workshops</i> <input type="checkbox"/> Discussão <input type="checkbox"/> Aprovação <input type="checkbox"/> Disseminação 	<p>Envolvimento direto de 500 profissionais e participação de entidades representativas.</p>
<p>Redesenho dos Processos Empresariais Priorização dos macroprocessos empresariais críticos e seu redesenho, buscando-se redução de custos e tempo, melhoria de qualidade e satisfação dos clientes internos e externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de Metodologia <input type="checkbox"/> Treinamento de Consultores Internos e Equipes <input type="checkbox"/> Redesenho e Aplicação na Unidade-Piloto <input type="checkbox"/> Disseminação 	<p>Formação dos Consultores Internos e equipes de redesenho, envolvendo 90 profissionais.</p>

O Planejamento Empresarial

O processo participativo de planejamento empresarial nos níveis estratégico, tático e operacional, cujo ciclo se resume no **Quadro 9** abaixo, tornou-se um dos elementos fundamentais de melhoramento contínuo do novo modelo de gestão, a partir da sua implementação, na medida em que se procura antecipar a necessidade de mudanças em função das novas demandas do contexto.

Quadro 9

O Processo de Planejamento Empresarial na SABESP



A implantação desse processo de planejamento empresarial, inicialmente com ênfase no planejamento estratégico, foi de essencial importância no redesenho organizacional, para a definição dos rumos que o processo de

transformação haveria de tomar. A partir das definições consolidadas no planejamento estratégico, realizado ao longo do ano de 1995, foi possível alavancar as demais linhas de ação do redesenho organizacional, o que envolveu, inclusive, o desdobramento do planejamento até o nível operacional, a partir disso, consolidando essa prática na empresa. Todos os esforços convergem para a consecução da missão da SABESP: *"atender às necessidades de saneamento ambiental, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população"*.

A Estrutura Organizacional

A nova estrutura organizacional da SABESP, implantada com o redesenho organizacional, tinha, até junho de 1997, sua direção executiva a cargo de uma Diretoria Colegiada, constituída pelo Diretor Presidente, duas Diretorias (Diretoria Econômico-Financeira; e Diretoria Técnica e de Meio Ambiente), e quatro Vice-Presidências - VP (duas na RMSP: a Vice-Presidência Metropolitana de Produção e a Vice-Presidência Metropolitana de Distribuição; a Vice-Presidência do Litoral; e a Vice-Presidência do Interior - com suas respectivas Unidades de Negócio), além do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

A partir de junho de 1997, a SABESP passaria a contar com uma Diretoria de Gestão de Assuntos Corporativos, que assumiu funções estratégicas até então ligadas diretamente à Presidência, tais como: planejamento estratégico, organização, auditoria, recursos humanos, qualidade, jurídico, contratações estratégicas e tecnologia de informação.

Com o Decreto Nº 44.074 de 01/07/99, do Governo Estadual, foi criada a Ouvidoria, diretamente subordinada à Presidência da SABESP, e

desatrelada de qualquer linha de autoridade com as outras unidades organizacionais, desempenhando o trabalho de *ombudsman* na organização.

Mais recentemente, a partir de agosto de 1999, de modo a focalizar algumas demandas estratégicas, novas modificações foram imprimidas na estrutura da SABESP. Na Diretoria de Gestão de Assuntos Corporativos passa a se reunir toda a área de informática na Superintendência de Tecnologia da Informação. E subordinadas diretamente a Presidência consolidam-se a Superintendência de Marketing e a Superintendência de Comunicação.

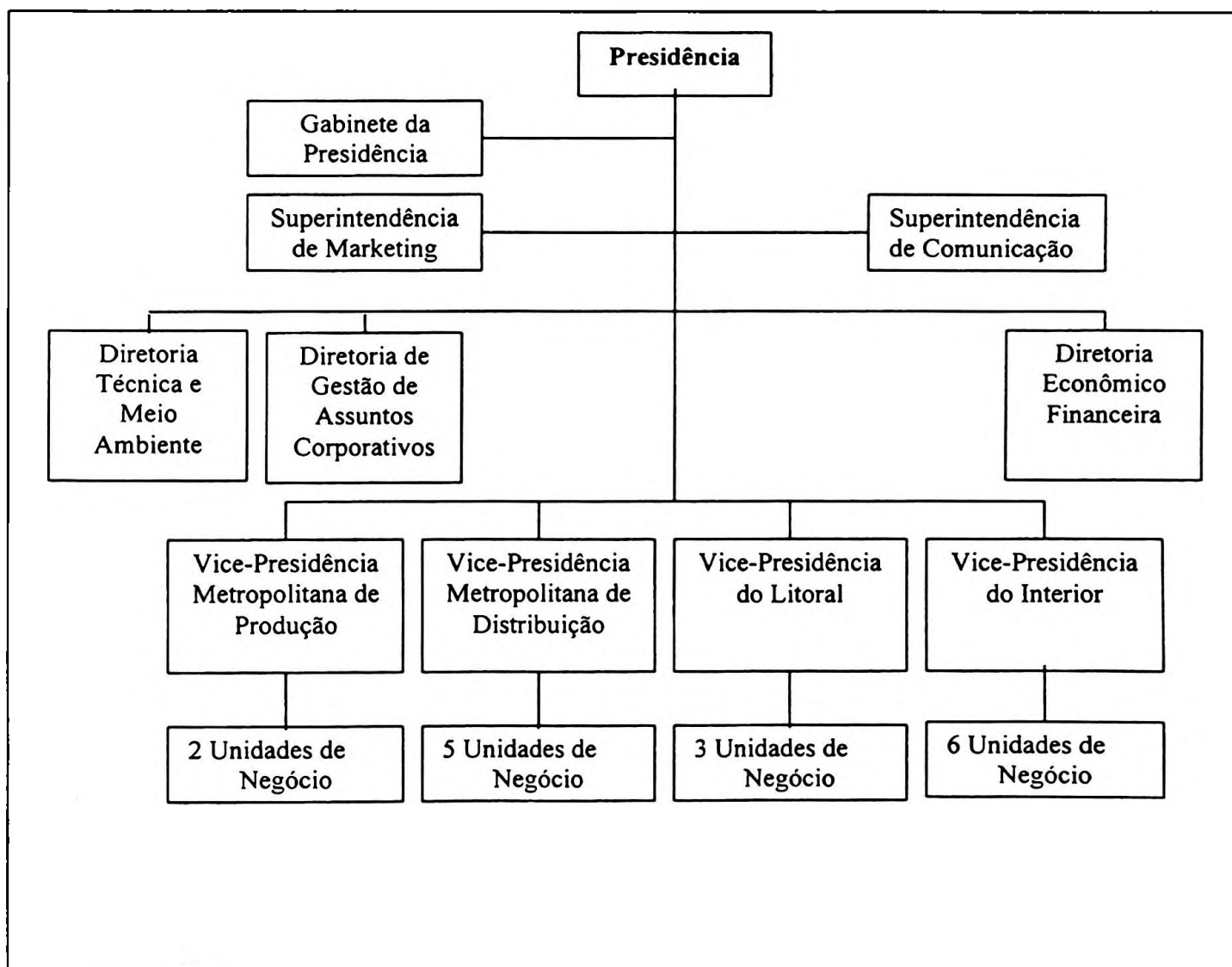


Figura 3. A Estrutura Organizacional da SABESP – Dezembro de 1999.

Diretoria de Gestão de Assuntos Corporativos:

- Auditoria
- Planejamento e Gestão Empresarial
- Tecnologia da Informação
- Jurídico
- Recursos Humanos e Qualidade
- Suprimentos e Contratações Estratégicas

Diretoria Técnica e Meio Ambiente:

- Planejamento Técnico e Meio Ambiente
- Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico
- Controle de Empreendimentos
- Gerenciamento do Projeto Tietê

Diretoria Econômico-Financeira

- Controladoria
- Finanças
- Contabilidade
- Captação de Recursos
- Relações com Investidores

Vice Presidência Metropolitana de Distribuição:

Planejamento e Apoio

Gestão de Empreendimentos

1. Unidade de Negócio Centro
2. Unidade de Negócio Norte
3. Unidade de Negócio Leste
4. Unidade de Negócio Sul
5. Unidade de Negócio Oeste

Vice Presidência Metropolitana de Produção:

Planejamento e Apoio

Manutenção Guarapiranga

Gestão de Empreendimentos

- Unidade de Negócio Produção de Água
- Unidade de Negócio Tratamento de Esgotos

Vice-Presidência do Litoral:

Planejamento e Apoio

Gestão de Empreendimentos

6. Unidade de Negócio Baixada Santista
7. Unidade de Negócio Ribeira
8. Unidade de Negócio Litoral Norte

Vice-Presidência do Interior:

Planejamento e Apoio

Gestão de Empreendimentos

9. Unidade de Negócio Vale do Paraíba
10. Unidade de Negócio Médio Tietê
11. Unidade de Negócio Baixo Tietê e Grande
12. Unidade de Negócio Alto Paranapanema
13. Unidade de Negócio Baixo Paranapanema
14. Unidade de Negócio Pardo e Grande

O redesenho organizacional, com base na regionalização por bacia hidrográfica, descentralizou a estrutura organizacional da SABESP em Unidades de Negócio autônomas, avaliadas por resultados e controladas por uma alta administração. A alta administração centraliza as funções estratégicas e a Unidade de Negócio possui uma autonomia crescente para gerir, de acordo com as políticas institucionais estabelecidas, receitas, despesas e investimentos, permitindo à SABESP atuar nos moldes de uma *holding*, controlando 16 Unidades de Negócio, que estão posicionadas conforme as três grandes regiões do Estado: Região Metropolitana de São Paulo - RMSP, Litoral e Interior. Segue adiante, na

Figura 4, o mapa de cobertura das Unidades de Negócio da SABESP no Estado de São Paulo.

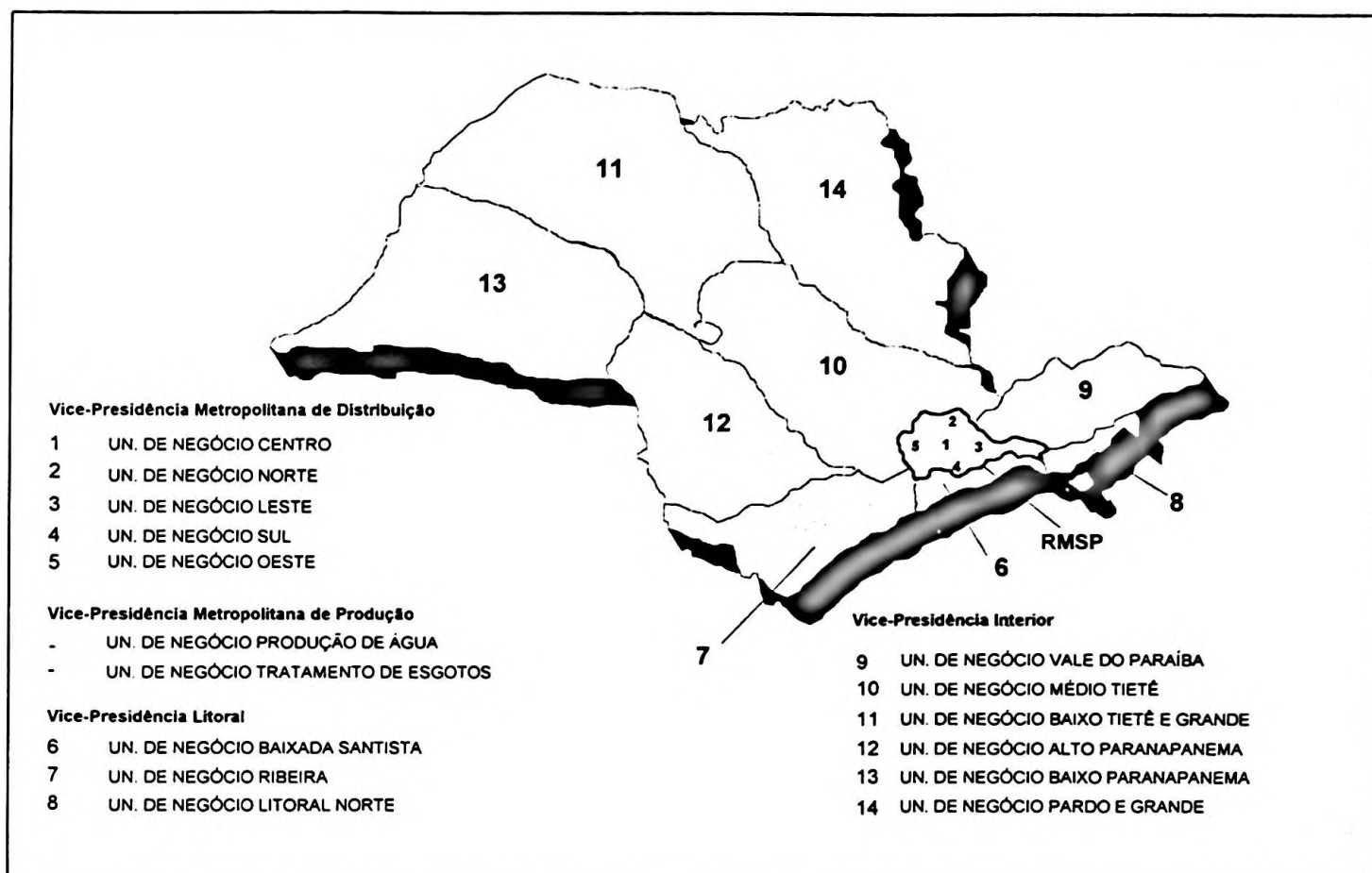


Figura 4. Mapa de Cobertura do Estado de São Paulo.

A estrutura organizacional da SABESP, em dezembro de 1994, contava com 1085 unidades organizacionais, não incluindo Diretorias, Assessorias, Assistentes Executivos e Postos de Operação. No início do ano seguinte, em março de 1995, houve uma primeira alteração com o enxugamento da antiga estrutura, que passou a contar com 750 unidades.

Posteriormente, em abril de 1996, tendo como base o novo modelo de gestão, foi implantada a nova estrutura organizacional da SABESP, descentralizada em Unidades de Negócio regionalizadas por bacia hidrográfica, havendo também uma desconcentração das atividades meio para as pontas da

estrutura, de modo a dar maior agilidade e capacidade de resposta da organização junto ao seu cliente final.

A partir da implantação da nova estrutura, houve uma série de ajustes, com a criação e a extinção de unidades, adequando-as às necessidades impostas pelo contexto, entretanto, sempre partindo da consideração das diretrizes estabelecidas nos seguintes elementos norteadores:

- A missão e visão da SABESP.
- As diretrizes estratégicas empresariais.
- As políticas institucionais.
- O redesenho dos processos chave.
- A viabilidade econômico-financeira.
- A estratégia de ampliação de mercado da empresa.
- A adequação à dimensão e tipo de mercado a ser atendido.
- A complexidade tecnológica e grau de concentração e integração dos sistemas operacionais.
- A amplitude e tipo de gerenciamento do processo de trabalho.

Comparando a estrutura existente no início de 1994 com a estrutura atual, percebem-se significativas reduções, entre as quais se destacam a redução do número de unidades organizacionais e a redução do número de cargos gerenciais, particularmente na alta administração.

As mudanças imprimidas na estrutura organizacional da SABESP proporcionaram um impacto direto na produtividade, considerando o período entre dezembro de 1994 e dezembro de 1998, uma vez que o número total de funcionários reduziu de 20.748 para 19.287, enquanto aumentou o número de municípios concedentes de 331 para 364, ampliando a base de operações da empresa, além de um aumento generalizado na eficiência das operações e do

atendimento. De fato, as mudanças da estrutura organizacional, primeiramente a redução de quadros, em seguida a reestruturação em Unidades de Negócio, são consideradas como o principal foco para a sustentação do redesenho organizacional, dados todos os demais impactos alavancados com essas mudanças estruturais.

Políticas Institucionais

As políticas institucionais são elaboradas a partir da visão, missão e diretrizes, com a participação dos empregados e gerentes envolvidos diretamente com os respectivos assuntos, visando orientar as decisões e ações na concretização das metas estabelecidas.

Cada uma das políticas é discutida em um grupo específico, responsável pela elaboração de um texto básico. Esse documento inicial, segue então para a discussão com a comunidade, corpo gerencial e entidades, sindicatos e associações. Somente então, depois de se chegar a um consenso em torno da política proposta, esta será submetida à aprovação da Diretoria Colegiada da SABESP, que poderá aprová-la ou não, com ou sem emendas. A SABESP considera que essas políticas fornecem a orientação necessária para a descentralização das suas operações.

Uma política institucional contém e formaliza: princípios, conceitos, critérios, diretrizes gerais e/ou valores da empresa, novos paradigmas de gestão, responsabilidades, autoridades e formas de controle. Já encontram-se elaboradas e aprovadas as seguintes políticas institucionais:

- 00 Formulação e Controle das Políticas
- 01 Organização e Descentralização
- 02 Gestão Econômico-Financeira
- 03 Serviços de Apoio – Engenharia e Informática
- 04 Realocação de Pessoal
- 05 Suprimentos e Contratações
- 06 Tecnologia da Informação
- 07 Transportes
- 08 Terceirização
- 09 Comercial
- 10 Controladoria
- 11 Qualidade
- 12 Investimentos
- 13 Comunicação Empresarial
- 14 Ambiental
- 15 Desenvolvimento Tecnológico
- 16 Jurídica
- 17 Recursos Humanos
- 18 Manutenção

Para implementar as políticas institucionais, subsidiando a Diretoria Colegiada nos assuntos de sua competência, é constituído um comitê estratégico, formado por um representante de cada Diretoria ou Vice-Presidência e coordenado pela unidade organizacional que tenha a autoridade funcional sobre o assunto. Ao longo do período 1994/1998, foram constituídos os seguintes comitês:

- Redesenho da Organização e Qualidade
- Assuntos Institucionais
- Permanente de Assuntos Comerciais e Marketing
- Estratégico de Informática
- Desenvolvimento Tecnológico

- Investimentos
- Suprimentos
- Estratégico de Recursos Humanos
- Ambiental
- Manutenção

A importância dos comitês estratégicos constituídos não se limita à implementação das políticas. Suas atividades possuem duas vertentes. Uma delas voltada para o processo de transformação organizacional da SABESP, intrinsecamente relacionada ao redesenho do processo que se relaciona com determinada política. Nesse caso em particular, o comitê de redesenho organizacional e qualidade é o grupo responsável pela consolidação e implementação do trabalho de redesenho organizacional desenvolvido pelos consultores internos. Por isso, considera-se que esses comitês são a garantia da sustentação da transformação organizacional, alavancando o processo de aprendizado coletivo das lideranças da empresa, tornando-se responsáveis pela consolidação do novo modelo de gestão da SABESP.

A outra vertente do trabalho dos comitês volta-se para a tomada de decisões no nível estratégico, que passa a ocorrer de forma colegiada no novo modelo de gestão, sendo que as ações estratégicas decorrentes passam a ser desempenhadas pelos comitês, desse modo acrescentando uma dimensão de continuidade nas ações de gestão na SABESP, quando da mudança dos seus principais executivos.

De fato, a importância dos comitês estratégicos fica evidenciada no que se denomina de modelo conceitual do novo modelo de gestão da SABESP, esquematizado na **Figura 5** adiante, que procura explicitar a dimensão

participativa no processo decisório, que passou a caracterizar a gestão da SABESP.

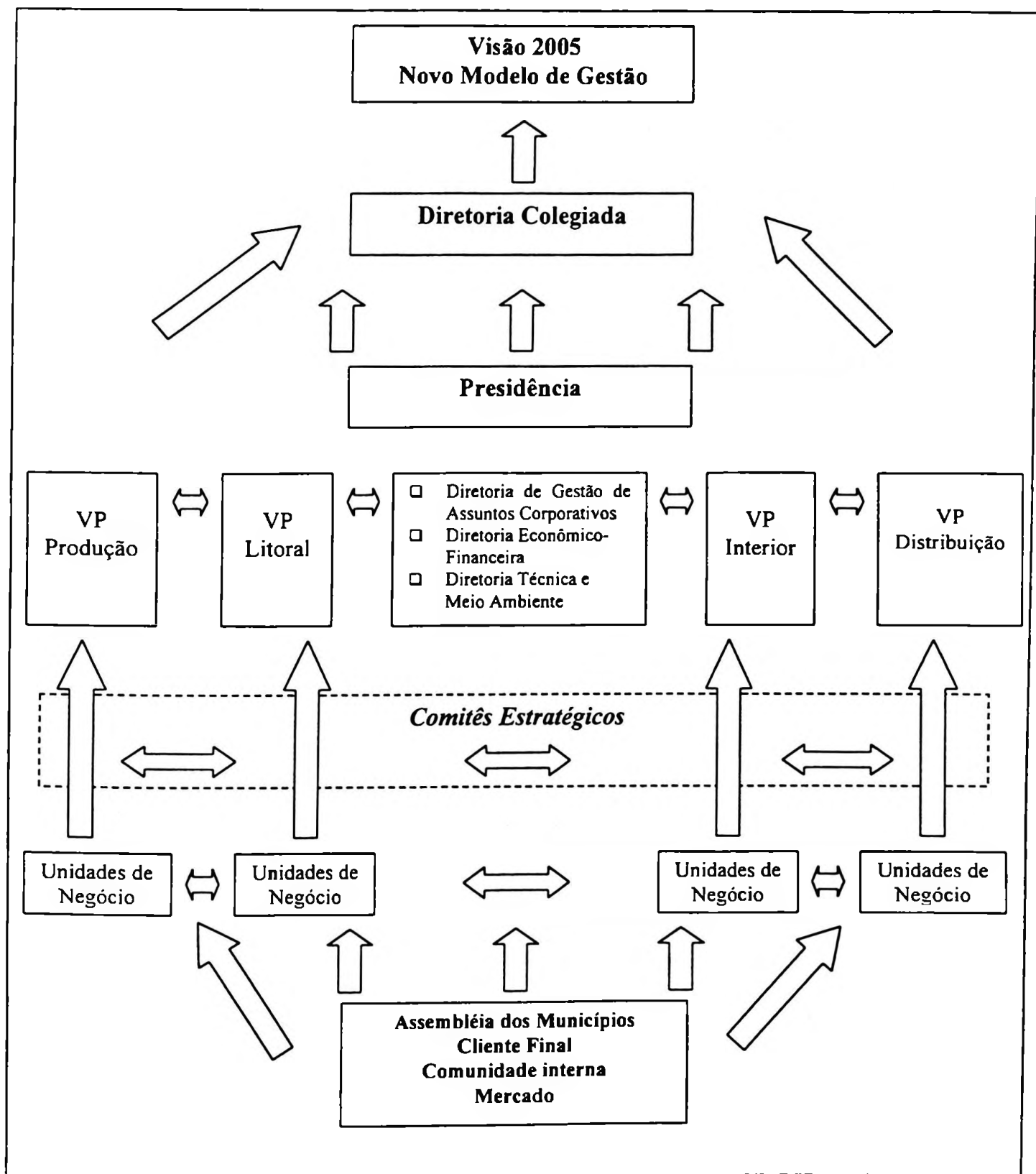


Figura 5. Modelo Conceitual de Gestão da SABESP.

Redesenho dos Macro-Processos de Trabalho da Organização

Em fevereiro de 1997, os consultores internos, treinados anteriormente, iniciaram o redesenho dos processos-chave da SABESP, conduzindo a organização das atividades de um enfoque funcional, baseado em uma hierarquia departamentalizada, para um enfoque no processo real de trabalho, orientado para o cliente. Para a ordenação dos macroprocessos a serem redesenhados, foram utilizados os seguintes critérios: processos percebidos pelo cliente; processos com impactos imediatos na eficácia global da empresa; processos com origem nas áreas funcionais da *holding*; processos que se originam na *holding* e seguem para as Unidades de Negócio, voltando para a *holding*; e processos relacionados ao controle empresarial. Assim, foram priorizados seis grandes processos empresariais, como constante no **Quadro 10**, adiante, considerados os mais críticos, e escolhidas unidades-piloto onde esses processos seriam primeiramente redesenhados.

Quadro 10
Redesenho dos Macroprocessos da SABESP

Macroprocesso	Unidade Piloto
Controles Empresariais	UN Leste – RMSP
Comercial	UN Centro – RMSP
Investimentos	UN Baixada Santista
Suprimentos	UN Vale Paraíba
Tratamento de Água	UN Produção de Água – RMSP
Operação e Manutenção	UN Sul - RMSP

Para o redesenho de cada macroprocesso forma-se um grupo de redesenho constituído por 1 líder do processo, detentor do conhecimento do assunto; 3 consultores internos com conhecimento específico em processo de redesenho e processo de qualidade; o Superintendente da unidade piloto; 1 representante de informática; 1 representante da área funcional; 4 clientes (receptor dos produtos e serviços no âmbito da empresa) e 4 fornecedores (responsável pela geração de produtos e/ou serviços entregues no âmbito da empresa).

Uma vez redesenhado o processo dentro da unidade piloto, parte-se para a sua avaliação, consolidação e implantação na unidade piloto, para posteriormente planejar a sua implantação nas demais unidades. O redesenho dos macroprocessos exigiu o desenvolvimento de uma metodologia própria, a ser aplicada por consultores internos, extensivamente treinados para tal, e agrupados em equipes multidisciplinares e multi-setoriais, para que se alcançasse as várias dimensões e possibilidades de ação envolvidas em dado processo. O desenvolvido das equipes de consultores internos tem chamado a atenção da comunidade empresarial, como será abordado posteriormente em item específico, pois trata-se de uma inovação, em termos gerenciais, que imprime um efeito multiplicador nas ações voltadas ao processo de transformação de empresas de grande porte, como é o caso da SABESP.

Aos consultores internos cabe atuar como facilitadores das reuniões, zelando pela aplicação do método e seus procedimentos no desenvolvimento dos trabalhos e providenciando a documentação do ocorrido, de forma a preservar o histórico das situações, fatos e ações desenvolvidas. Os consultores internos também são responsáveis pela apresentação de uma síntese dos trabalhos,

explicitando as propostas alternativas e as ações necessárias à implementação dos processos redesenhados, para curto, médio e longo prazos.

Segundo o novo enfoque voltado aos processos reais de trabalho, as mudanças ocorridas na nomenclatura dos macroprocessos, em função dos trabalhos já desenvolvidos pelas equipes de redesenho, de certo modo, também sinalizam o direcionamento para uma visão mais integrada da empresa. O antigo macroprocesso Comercial tornou-se Relações com os Clientes, Operação e Manutenção se converte em Sistemas de Distribuição de Água e Coleta de Esgotos, Controles Empresariais passa a ser Gestão Empresarial e Tratamento de Água passa a ser Produção de Água, permanecendo a denominação dos macroprocessos de Suprimentos e de Investimentos.

Do trabalho que vem sendo desenvolvido pelas equipes de redesenho, diversos resultados operacionais já podem ser destacados: antecipação de receitas; diminuição da inadimplência; maior facilidade e agilidade na obtenção de informações; padronização dos procedimentos de investimentos, que agora ponderam não apenas os aspectos econômico-sociais como também o impacto no meio ambiente; projeto para a implantação de escritórios comerciais regionais em oito agências de atendimento da Unidade de Negócio Centro; o agendamento mais fácil de ligações de água e esgoto nas agências de atendimento; a introdução de novas modalidades de pagamento de conta, incluindo totens de pagamento, aceitação de cartões de débito, pagamento nos escritórios regionais e a transferência eletrônica de fundos, esta última ainda em fase experimental.

Contudo, considera-se como o principal resultado das atividades empreendidas pelos consultores internos no redesenho da organização, o efeito

multiplicador imprimido no processo de mudança da cultura interna da SABESP. As atividades dos consultores internos, juntamente com o conjunto das ações definidas pela estratégia de recursos humanos, em particular as ações de endomarketing, permitiram que o processo de envolvimento da comunidade interna da SABESP atingisse todos os seus funcionários.

Projeto de Direcionamento Estratégico de Informatização - PDEI

Historicamente, os investimentos em informática nos 12 anos anteriores a 1995 foram muito inferiores ao necessário, resultando em um quadro de defasagem tecnológica e insuficiência dos sistemas para o atendimento pleno das necessidades da SABESP. Após 1995, foram feitos investimentos significativos, abrangendo a aquisição de microcomputadores, expansão dos *mainframes*, desenvolvimento do novo sistema corporativo comercial, desenvolvimento de um novo sistema de orçamento, adaptações para a descentralização e outras melhorias nos sistemas atuais, desenvolvimentos de diversos sistemas não-corporativos, desenvolvimento de um sistema corporativo de licitações, aquisição de um novo sistema de recursos humanos e outros.

Já no ano de 1997, partiu-se para o desenvolvimento do Projeto de Direcionamento Estratégico de Informatização – PDEI, com ampla participação da comunidade interna. Tanto para o atendimento das demandas atuais como para o atendimento das novas necessidades e das perspectivas futuras, foram estabelecidas como principais diretrizes de mudança: substituir os principais sistemas corporativos; substituir e descentralizar as plataformas tecnológicas de *hardware*, *software* básico e redes de comunicação; e reorganizar a estrutura

organizacional e perfil dos recursos humanos profissionais das áreas de informática, tal como discutidas adiante.

- *Substituição / Renovação dos Principais Sistemas Corporativos* - a saber: comercial e operações, manutenção, investimentos, suprimentos, gestão empresarial e econômico-contábil-financeiro. Por sistema corporativo entende-se um sistema padrão, mas com possibilidades de atender diferentes requisitos regionais da empresa, por meio de parametrizações, desde que baseadas a aspectos previamente especificados e autorizados para tal.
- *Descentralização do Processamento* – pela natureza operacional e pelo modelo descentralizado de gestão adotado pela SABESP, percebe-se a conveniência de uma descentralização do processamento e do armazenamento de dados. Assim sendo, nas sedes das Unidades de Negócio poderão ser implantados servidores, que concentrarão o processamento das UN sempre que necessário, de forma que elas possam atuar, virtualmente, como empresas autônomas.
- *Pacotes* – para os novos sistemas corporativos, preferencialmente, deverão ser adotados *softwares* disponíveis no mercado, ao menos como base da solução, ao invés de serem adotadas soluções envolvendo o desenvolvimento de *softwares* sob medida, interna ou externamente. Para os sistemas de enfoque mais administrativo dar-se-á preferência a *softwares* de gestão integrada, do tipo *ERP – Enterprise Resource Planning*.
- *Novas Tecnologias Habilitadoras Para Usuários Finais nos Novos Sistemas* - adoção de plataformas e componentes tecnológicos mais abertos, com recursos de *windows*, arquitetura cliente servidor e WEB, interoperabilidade

dos sistemas transacionais de missão crítica com ferramentas-ambientes de *inter-intranet/groupware/office automation*, amplo acesso às bases de dados *GIS – Geographic Information Systems*, ferramentas para desenvolvimento de relatórios e consultas *on line* pelos usuários finais com pouco treinamento, facilidades de acesso a bancos de dados e processos distribuídos, computação portátil / móvel, integração com a automação operacional (de estações de tratamento, equipamentos da rede de distribuição, estações elevatórias, etc.).

- *Analista de Negócio* – inserção de profissionais com habilidades especialmente desenvolvidas, para harmonizar e otimizar as relações entre clientes e fornecedores de informática. Esses analistas de negócio ficarão alocados em Unidades de Negócio ou Superintendências Funcionais, portanto, fora das áreas técnicas de informática. Essa inserção está sendo institucionalmente implementada através da carreira de consultor interno, aumentando a sinergia com o redesenho de processos. Os analistas de negócio deverão, também, viabilizar a utilização de metodologias mais apropriadas ao desenvolvimento de sistemas.
- *Terceirização* – procurar terceirizar atividades de informática não estratégicas ao negócio de saneamento.
- *Ampliação das Redes de Comunicação e do Office Automation* – ampliação dos canais de comunicação - linhas, redes e larguras de banda - e disseminação de ferramentas de automação de escritório e tecnologias colaborativas - *groupware* - tais como: *e-mail, workgroup, workflow*, por meio de diversas tecnologias, incluindo a *intranet*.

- *Integração Plena dos Processos de Informações* – todas as arquiteturas de sistemas e plataformas tecnológicas deverão ser alinhadas para assegurar plena integração entre os sistemas, destes com os ambientes de automação de escritórios, e entre todos os computadores e redes.

A implementação do PDEI permitirá o suporte necessário à reformulação dos processos, não apenas porque atende as recomendações e especificações do redesenho dos processos, mas porque implicará em alterações importantes na cultura da SABESP, com impacto direto nas rotinas de trabalho da maioria dos seus funcionários, também causando diversas outras mudanças positivas, que deverão se refletir em melhorias no relacionamento entre clientes e fornecedores. Podem ser citados como benefícios principais:

- Alavancagem da receita e diminuição de perdas.
- Confiabilidade, rapidez e suficiência de informações no suporte à tomada de decisões gerenciais.
- Melhor gerenciamento dos investimentos e dos empreendimentos - menor desembolso, maior retorno, maior precisão no atendimento dos cronogramas e prazos, melhor integração entre as atividades.
- Melhoria no atendimento ao cliente SABESP.
- Redução dos custos globais de informática.
- Aumento da produtividade no processamento da informação, devido à automação dos processos e ao aprimoramento dos sistemas de informação.
- Adequação da informática ao modelo de gestão descentralizado, garantindo a necessária flexibilidade para atender as especificidades de cada UN, contudo

obedecendo um padrão estabelecido para toda a organização, desse modo, agilizando e otimizando o desempenho, e minimizando os custos para as Unidades de Negócios, e favorecendo a sustentação desse modelo mediante a disponibilidade de informações confiáveis, únicas, nos locais e tempos adequados, com a devida segurança.

- Controle das atividades pelas Unidades de Negócio, com a necessária consolidação de seus dados assegurada e automatizada, através das redes e dos sistemas corporativos, independentemente dos mesmos serem processados de forma descentralizada ou não.

De fato, a implementação do PDEI incorpora o redesenho de processos, que principiou com o redesenho dos macroprocessos e foi sistematicamente desdobrando o detalhamento aos níveis de processo, subprocessos e funções, permitindo que do redesenho dos processos fossem levantadas as necessidades de sistemas, tanto o *software* quanto o *hardware*, compatíveis com as novas características das operações descentralizadas. A implementação do PDEI prevê que:

- Sejam adequadamente contempladas as atividades de gerenciamento de mudanças, fundamentais na correta condução de processos desta natureza.
- Seja assegurado o uso intensivo das competências humanas já existentes na SABESP, garantindo a perenidade da solução implantada e uma significativa redução dos custos; mediante a capacitação técnica e gerencial dos funcionários da SABESP envolvidos, inclusive de forma a integrá-los no processo de mudança e a prepará-los para orientar sua nova forma de

atuação. Essa capacitação e desenvolvimento deverão contemplar trabalhos e atividades práticas de treinamento, orientadas pelos consultores, nos próprios locais de trabalho - *on the job training* - por ser a modalidade que melhores resultados proporciona.

- Sejam utilizadas metodologias modernas, adequadas à implantação de sistemas do tipo ERP, com suporte à gestão do fator humano, para que as mudanças possam ser implantadas com sucesso e se processem nas melhores condições possíveis, evitando situações de impacto e crises, minimizando eventuais resistências ou confrontos durante as transições do ambiente atual para o novo.
- A solução implementada permita a continuidade de implantação dos demais sistemas/módulos do ERP adotado, com total integração entre os mesmos, de forma a otimizar os recursos e reduzir os custos futuros.
- Possam ser adequadamente monitorados o funcionamento da entidade e o desempenho dos sistemas, durante e após a implantação dos mesmos e da reestruturação conseqüente, para orientar as correções dos possíveis desvios decorridos.

Assim, embora seja mantida uma área especializada de informática ao nível corporativo, responsável pelos sistemas corporativos, por todas as ações estratégicas relativas à sua área de competência e responsável pelo suporte às unidades organizacionais, permanece a diretriz da desconcentração das atividades meio, incluindo atividades especialistas como a informática e a engenharia, levando profissionais especializados para as Unidades de Negócios e

demais unidades organizacionais onde haja necessidade desses serviços, seja para a execução do serviço propriamente dito, seja para o gerenciamento do serviço que deverá ser contratado ou terceirizado. Essa desconcentração das atividades meio e o redesenho organizacional, ambos encontram-se na origem do desenvolvimento de diversos aplicativos voltados para as especificidades das operações da SABESP. Entre eles destacam-se:

- SIGEP – Sistema de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento – Trata-se de um sistema desenvolvido em parceria com o IPT, que visa manter uma base de informações técnico-gerenciais sobre os projetos de pesquisa e desenvolvimento, que favoreça a troca de experiências e informações entre os técnicos. O SIGEP integra o Sistema de Informações Tecnológicas, que se constitui em um poderoso ferramental para a implantação da gestão do conhecimento na SABESP.
- SIBEP – Sistema Informatizado de Gerenciamento de Preços – Trata-se de um sistema integrado que permite maior agilidade na gestão das informações relativas a preços de obras e serviços na SABESP e sua utilização de forma descentralizada. Esse sistema tem como premissa a formação de preços referenciais por Unidade de Negócio, desse modo considerando variações regionais nos preços dos bens e serviços a serem contratados.
- SISPLAN – Sistema de Planejamento Técnico e Ambiental – Trata-se de um sistema que permite visualizar as informações regionais e estimar as necessidades de expansão no abastecimento de água e no esgotamento sanitário, desse modo subsidiando o macro planejamento dos municípios operados pela SABESP.

- GIS – Sistema de Informações Georeferenciadas – Trata-se de um sistema de informações referenciado geograficamente que encontra-se em desenvolvimento.
- Implantação da rede corporativa da SABESP, em operação desde 1998. Trata-se de uma *intranet*, que se estende a todas as unidades organizacionais, voltada para a alavancagem da comunicação interna da empresa e, principalmente, para disponibilizar o conhecimento para as pessoas, delas angariando contribuições para realimentar a busca de melhoramento contínuo no desempenho das diversas atividades.

A Estratégia de Recursos Humanos

A partir de 1995, a área de recursos humanos da SABESP absorveu a área de qualidade e, tal como outras áreas de apoio, foi descentralizada. Do contingente de funcionários mantidos na administração central, 66 foram alocados para a execução de atividades estratégicas de consultoria ou assessoria às demais unidades organizacionais. Várias das atividades de recursos humanos, antes realizadas na *holding*, foram transferidas para as Unidades de Negócio, espalhadas pelo Estado de São Paulo. Desse modo, concentrando na *holding*, na Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade, as atividades estratégicas, em benefício de toda a empresa.

Genericamente, as ações da área de recursos humanos e qualidade têm como diretrizes a valorização e respeito ao ser humano, a assunção de responsabilidades compartilhadas, a gestão de competências e a busca constante da melhoria da qualidade de vida das pessoas e dos resultados empresariais. São seus objetivos específicos o desenvolvimento de lideranças, a comunicação

interna e a transformação das pessoas para atuarem segundo novos paradigmas de gestão.

Pretende-se que a Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade funcione como um órgão de consultoria interna, orientando as diversas unidades organizacionais nos assuntos pertinentes à gestão de pessoas, assegurando a correta interpretação e aplicação da Política Institucional de Recursos Humanos. Nesse sentido, torna-se um dos seus objetivos específicos preparar os gerentes das Unidades de Negócio para assumir a responsabilidade pela gestão de pessoal.

Define-se como missão da Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade planejar e desenvolver estratégias e políticas para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores, baseando-se no pressuposto de que pessoas saudáveis, equilibradas, motivadas, felizes e capacitadas, estarão comprometidas em transformar as metas assumidas em resultados concretos.

Com base nesse pressuposto, alinhada com as diretrizes específicas de sua área e alinhada com as definições estratégicas da empresa, diversas ações foram promovidas pela Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade da SABESP, como serão expostas adiante.

Investimento em Treinamento e Desenvolvimento

Diante do processo de transformação empreendido pela SABESP a partir de 1995, identificou-se a mudança da cultura interna como condição básica para o desenvolvimento do conjunto das mudanças necessárias.

Para alavancar esse processo de mudança cultural, foi necessário o investimento em treinamento, capacitação e reciclagem, que também favoreceu a identificação de talentos internos e permitiu evitar a desmotivação e os conflitos advindos de mudanças, cortes e transferências de pessoas.

Assim, ampliou-se significativamente o investimento sistemático em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Com a descentralização, as ações de treinamento administrativo, técnico, operacional, de informática e segurança no trabalho passaram a ser realizadas mais próximas do cliente interno.

Programa de Desenvolvimento Gerencial

Desenvolveu-se o Programa de Desenvolvimento Gerencial - Rumo à Sabesp 2005, a ser mantido de forma continuada, voltado para a formação de gerentes empreendedores, focalizados no cliente e sintonizados com as mudanças organizacionais internas e com o mercado globalizado. Busca-se a formação de gerentes com uma visão 360 graus do negócio, que saiba negociar, comprar, administrar pessoas, gerenciar custos, comandar obras. São objetivos específicos desse programa o desenvolvimento de:

- Competência - formação qualificada.
- Postura profissional - liderança, inovação e comprometimento.
- Habilidades gerenciais - orientação para os resultados, flexibilidade de gestão, capacidade de motivar pessoas.

Incentivo às Demissões Voluntárias

Um plano de incentivos foi oferecido às pessoas interessadas em deixar o emprego. Esse plano incluiu uma melhoria significativa do Plano Previdenciário administrado pela Fundação Sabesprev. Para as pessoas identificadas em fase de pré-aposentadoria, foi oferecida a extensão da assistência médica e a melhoria do plano de previdência privada. Com a implementação desse plano de incentivos, a partir de 1995, houve uma redução do quadro de funcionários de cerca de 4.000 pessoas, sem a ocorrência de demissões, o que permitiu também uma renovação do quadro nas novas contratações que foram necessárias posteriormente, em função da expansão das operações da SABESP que se seguiu.

Programa de Participação nos Resultados

A SABESP foi a primeira empresa de capital misto do Estado de São Paulo a implantar um Programa de Participação nos Resultados baseado em metas, tendo por objetivos: aumentar a produtividade, incentivar a busca contínua do aperfeiçoamento e do desempenho organizacional e contribuir para a melhoria do clima motivacional da empresa. Trata-se de uma forma de reconhecimento pela contribuição e participação dos funcionários no cumprimento ou superação das metas empresariais, principalmente beneficiando os funcionários que recebem menores salários.

A participação nos resultados é estabelecida de acordo com o plano de metas. Posteriormente acontece a negociação com os sindicatos sobre as

metas e a forma de distribuição dos resultados, o acompanhamento e a aferição destes e, finalmente, sobre a distribuição desta participação.

Inicialmente, as metas tinham dois tipos indicadores: o desempenho financeiro global da companhia e o resultado operacional das Vice-Presidências do Litoral, RMSP e Interior. Posteriormente, a partir de 1997, foi estabelecido um novo plano de metas para o programa, de modo a focalizar melhor os resultados das Unidades de Negócio, pois, dessa forma, espera-se que cada colaborador identifique mais facilmente a sua contribuição para o desempenho final alcançado pela SABESP. Como meta global permaneceu a margem operacional global da empresa. Entretanto, para os indicadores setoriais passou-se a considerar para as Unidades de Negócio: a margem operacional, o cumprimento das metas setoriais e o número de acidentes de trabalho. Para a alta administração e áreas de apoio passou-se a considerar o cumprimento do orçamento de despesas e a média de desempenho alcançado pelas Unidades de Negócio.

Programa de Promoção da Qualidade de Vida

Desenvolveu-se o Programa de Promoção da Qualidade de Vida como um instrumento de melhoria do ambiente de trabalho e de disseminação de uma mentalidade voltada para o cultivo de uma vida mais saudável. Entre os programas educacionais voltados para a melhoria da saúde estão campanhas de prevenção aos problemas de visão, hipertensão arterial, câncer de mama, câncer da próstata e AIDS, além de campanhas sistemáticas contra o tabagismo, do desenvolvimento dos programas PARE, de ajuda aos dependentes químicos, e do Programa de Revitalização e Saúde – Combate ao Estresse, que inclui aulas sobre uma alimentação equilibrada, tratamentos naturais e medicina biomolecular.

Na área de segurança do trabalho, os esforços foram direcionados para conscientizar todos os colaboradores através de campanhas, folhetos e cartazes. Kombis itinerantes com TV, vídeos e filmes de sensibilização à prevenção de acidentes e melhoria do estilo de vida percorreram os principais locais de trabalho da SABESP.

Fortalecimento dos Canais de Comunicação

Todo o trabalho realizado para o fortalecimento dos canais de comunicação, resultou de ações desenvolvidas conjuntamente entre a Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade e a Superintendência de Comunicação. Segundo a Política de Comunicação Empresarial da SABESP, “qualquer pessoa que ocupe posição de liderança na empresa, em qualquer nível de hierarquia, deve buscar as informações onde quer que elas existam e disseminá-las adequadamente, considerando as expectativas e necessidades das pessoas”. Definem-se como públicos da SABESP: o cliente final, a comunidade interna, os municípios concedentes, entidades de representação, empresas, entidades e instituições da sociedade civil, públicas e privadas, nacionais e internacionais e municípios autônomos, assim como prestadores de serviços.

Os princípios definidos para nortear os processos de comunicação da SABESP são:

- Transparência, verdade e responsabilidade.
- Ênfase no esclarecimento, na orientação e na cidadania.
- Objetividade, simplicidade e criatividade. Planejamento, antecipação e proatividade.

- Participação, as informações circulam nos grupos.
- Foco nos resultados.
- Utilização da tecnologia da informação como diferencial.
- Consideração da distinção entre ações do governo e ações de natureza empresarial.

Internamente à SABESP, abriram-se canais de comunicação que permitiram que os funcionários da empresa acompanhassem e se envolvessem com o processo de transformação da empresa, conhecendo os resultados alcançados, seus planos de investimento e suas definições estratégicas.

Esses canais de comunicação foram o instrumento para a promoção de um programa de endomarketing, relacionado aos diversos aspectos do processo de transformação em curso. O programa de endomarketing incluiu a distribuição de adesivos, chaveiros, agendas, diplomas, revistas em quadrinhos e jornais. Todos eles trazendo o logotipo do redesenho organizacional. Especificamente, além de divulgações sistemáticas no jornal de circulação interna já existente, “Ligação”, desenvolveram-se as seguintes ações:

- Desenvolvimento do Programa de Disseminação da Visão e Diretrizes Empresariais da SABESP, período 1995/1997, que consistiu de uma ampla campanha de comunicação, para que todos os funcionários da empresa conhecessem as ações da companhia.
- Distribuição da revista em quadrinhos com os personagens João Potável e Cristalino, criados especialmente para a SABESP, apresentando as novas políticas da companhia.

- Desenvolvimento da campanha "SABESP, eu assino embaixo", que resultou na distribuição de um diploma para cada colaborador, que assinava junto com o Governador do Estado, o Secretário de Recursos Hídricos, Saneamento e Obras e o Presidente da SABESP, os compromissos e metas da companhia.
- O jornal "O Diário de São Paulo" brincou com a possibilidade de estar publicando notícias de janeiro de 2005. Nessas notícias, a SABESP aparece como está descrita na Carta de Nova Odessa, uma empresa competitiva e globalizada.
- Passou a ser veiculado um panfleto batizado de "Se Liga". Esse veículo de comunicação tem circulação toda vez que ocorre um fato relevante acerca do redesenho organizacional. O "Se Liga" apresenta notícias de forma ágil, atingindo todos os funcionários da empresa em 24 horas.

Pesquisa de Clima Organizacional

Sistematicamente, com periodicidade de dois anos, têm sido realizadas pesquisas de clima organizacional para acompanhar a motivação dos funcionários e seu comprometimento com o processo de transformação. A última pesquisa de clima mostrou que cerca de 80% dos colaboradores conhecem a Visão Sabesp 2005 e sabem qual a missão e as estratégias da empresa para o futuro.

Desenvolvimento do Consultor Interno

Por se tratar de uma empresa de grande porte, diante da necessidade de expandir as atividades de consultoria voltadas ao redesenho dos processos

organizacionais, a partir de 1996, foi criado o programa de desenvolvimento do consultor interno, cuja missão seria dar suporte aos clientes internos no redesenho de seus processos de trabalho, desse modo funcionando como facilitadores internos, atendendo às demandas por agilidade e flexibilidade que a necessidade de aceleração das mudanças internas impunha, e, principalmente, imprimindo um efeito multiplicador no envolvimento dos funcionários da SABESP no processo de transformação.

Os consultores internos teriam de ser profissionais generalistas, capacitados a estimular o questionamento, a criação de idéias, promover a aprendizagem organizacional, pesquisar novas soluções e assessorar de forma consistente e articulada os clientes internos, de modo a colaborar no desenvolvimento das pessoas, motivá-las e levá-las a trabalhar de forma sinérgica, em busca do melhoramento contínuo dos processos, que começavam a ser redesenhados, para promover a qualidade e a produtividade das atividades que agregassem valor. Nesse sentido, agindo como agentes de mudança comprometidos com a visão da empresa e empenhados em concretizar resultados.

O papel atribuído aos consultores internos, pressupunha que um processo de transformação têm maior chance de êxito se contar com o comprometimento da comunidade interna, que pode ser alcançado com o seu envolvimento no processo de transformação, vivenciando o processo como agente participante das mudanças.

Como características desejáveis no perfil ideal dos consultores internos, foram apontadas as seguintes: pessoas saudavelmente descontentes, bastante ocupadas, identificadas com a mudança, com sentido de missão, com

credibilidade interna entre os colegas, comprometidas com o redesenho, modernizantes e pragmáticas, com habilidade de organização e síntese, assertivas, com livre trânsito, com habilidade para ouvir e se comunicar, que gostassem de trabalhar com pessoas, esperançosas, com coragem para correr riscos.

Assim, em julho de 1996 iniciou-se a escolha dos profissionais que seriam preparados para tornarem-se consultores internos, envolvendo todo o corpo gerencial. Para a escolha dos candidatos, foi utilizado um processo participativo similar à técnica que a Igreja Católica utiliza para aclamar o Papa. Partiu-se da apresentação, em reuniões de representantes de categorias profissionais diferentes, do perfil requisitado para o consultor interno. Aos participantes foi solicitada a indicação de candidatos dentro do grupo. Cada indicação deveria ser devidamente explicitada em voz alta ao grupo. Esse processo fomentou a discussão e possibilitou reposicionamentos. Desse modo, ao final, surgiram nomes de consenso, legitimados por suas equipes.

O processo de escolha percorreu todo o corpo gerencial, das áreas técnicas às administrativas. As indicações incluíram profissionais com formação em engenharia, administração, economia, ciências contábeis, psicologia, comunicação e outras disciplinas.

Uma vez escolhidos, os consultores internos passaram por diversas atividades visando sua preparação, formação e desenvolvimento, incluindo uma abordagem aos seguintes temas:

- Um método inovador de redesenho dos processos, focalizado na análise, ponderação e modelagem de novos procedimentos.

- Práticas de consultoria de processos.
- Como dar sustentação ao novo modelo organizacional e ao processo de qualidade da SABESP.
- Como ser um consultor interno, com ênfase no fortalecimento de habilidades interpessoais, desenvolvimento de equipes, comunicação em público, informática e condução participativa, de reuniões.

A preocupação com o treinamento e desenvolvimento dos consultores internos se exprimiu através de um maciço programa de T&D, com 200 horas de treinamento formal (interno e externo) e 1.000 horas de treinamento *on the job*.

Os consultores internos dedicavam-se integralmente à esta função. Suas funções normais somente poderiam ser retomadas ao final do trabalho para o qual foram designados. Enquanto isso, eles se reportariam diretamente à Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade. Desse modo, transformando essa Superintendência em um órgão de consultoria interna, assessorando e orientando seus clientes internos.

Atualmente, uma rede de 48 consultores internos trabalha na SABESP. Após terem participado desse programa, esses consultores internos tornaram-se profissionais com uma visão generalista, com uma compreensão mais abrangente do negócio e instrumentados para atuar como agentes de renovação contínua, potencializando mudanças. Por isso, a SABESP considera seus consultores internos como os candidatos naturais a tornarem-se os gerentes do futuro. Do grupo inicial, alguns deles já deixaram a consultoria interna para assumir cargos executivos na empresa. Para aqueles que se mantêm como consultores, existe a perspectiva da formalização da função de consultor interno

como uma opção de carreira, com critérios de avaliação distintos, baseados em 60% de peso para as habilidades interpessoais e intrapessoais e 40% para as habilidades específicas. Eventualmente, esses critérios de avaliação de desempenho poderão vir a ser utilizados para outras categorias profissionais dentro da SABESP.

O programa de desenvolvimento de consultores internos foi desenvolvido de forma original pela SABESP, justamente por causa da inexistência de programas similares no mercado. Dada a repercussão dos resultados alcançados, diversas empresas têm demonstrado interesse em conhecer o programa, entre elas figuram: Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil, ADP System, Cemig, Telesp, Cetesb, Metrô e outras. Pelo mesmo motivo, a SABESP tem sido convidada a relatar a experiência desse programa em diversos eventos institucionais: Seminário de Consultoria Interna de RH do Institute for International Research, na Fundação Getúlio Vargas, na Escola Politécnica da USP, na Universidade Federal de Santa Catarina, no Fórum de Competitividade, no Imap, no IBC - International Business Communications, em órgãos do governo federal e outros.

Programa de Qualidade

Com a implantação do novo modelo de gestão, houve uma retomada do Programa de Qualidade Total na SABESP. Assim, segundo o novo enfoque assumido para a área de qualidade, a Superintendência de Recursos Humanos e Qualidade da SABESP passa a orientar e promover o suporte necessário para todas as ações voltadas à melhoria da qualidade, considerada em todos os seus aspectos, empreendidas pelas diversas unidades organizacionais da SABESP.

Entre as ações voltadas à melhoria da qualidade, encontra-se o programa de habilitação junto à ISO – International Organization for Standardization. Como resultados desse programa, a SABESP já obteve a certificação ISO 9002 para os laboratórios de controle sanitário da RMSP, que garantem o padrão de qualidade da água produzida e distribuída para a população, além da manutenção de um acordo de cooperação com o Canadá, que fornece consultoria para outros 20 laboratórios da SABESP, visando também o seu credenciamento com a ISO Guide 25. Têm-se, ainda, o caso de vários procedimentos que encontram-se certificados pela ISO 9002 ou em fase de certificação:

- Cadastro de Propriedades, Identificação de Propriedades, Verificação de Serviços de Topografia de Terceiros, Levantamento Planimétrico e Planialtimétrico de Faixas E Áreas – Divisão de Topografia Geodésica.
- Sistema de Geração de Informações Financeiras – Departamento de Execução Financeira.
- Contratação de Obras, Serviços, Materiais e Equipamentos Através de Processos Licitatórios – Departamento de Controle de Licitações e Apoio.
- Desobstrução Domiciliar de Esgotos – Divisão Regional Penha.

Plano de Cargos e Salários

De forma coerente com todo o processo de transformação imprimido na SABESP, um novo plano de cargos e salários encontra-se em desenvolvimento, adequando o sistema de recompensa da empresa, principalmente considerando o achatamento da estrutura organizacional e o novo

perfil esperado de seus colaboradores, desse modo passando a privilegiar três dimensões na avaliação da contribuição de cada um dos seus funcionários: a competência, a habilidade e a necessidade estratégica das atividades sob sua responsabilidade.

A Estratégia de Finanças

A estratégia de finanças baseou-se no estabelecimento de uma gestão econômico-financeira focalizada na maximização dos resultados empresariais, na diversificação das fontes de recursos e na contínua criação de valor para o acionista. Contudo, diante do quadro crítico enfrentado pela SABESP no período de 1994, foi necessário, primeiramente, implementar um plano emergencial. A diretoria empossada no início de 1995 imediatamente passou a discutir com representantes da comunidade interna a construção de uma alternativa para a sustentação da empresa no curto prazo.

Já em meados de 1995 a SABESP havia colocado seus pagamentos em dia. Ainda ao final do mesmo ano, tinha reduzido seu quadro de funcionários, cortado as despesas operacionais e reduzido os gastos com a contratação de serviços terceirizados. Da implementação desse plano emergencial ainda resultou a renegociação da dívida de curto prazo, a implantação de um programa para reduzir as perdas de água na RMSP e o aumento na receita operacional, devido a implantação de um novo sistema de preços. Como resultado do plano emergencial, a SABESP fecha o balanço do ano de 1995 revertendo seu posicionamento do prejuízo para o lucro.

A partir dos resultados obtidos no curto prazo, os esforços concentraram-se na implementação do sistema orçamentário, no alongamento do

perfil da dívida e redução dos custos dos empréstimos e financiamentos. Contudo ainda se fazia necessário projetar a imagem da SABESP no mercado de capitais nacional. Assim, a partir de 1996, as ações da SABESP passam a ser negociadas na BOVESPA. De fato, a melhoria da imagem da SABESP no mercado tornou possível a ampliação da captação de recursos no mercado internacional de capitais, a partir de 1996, inicialmente com a emissão de *Euro Commercial Papers* e posteriormente com a emissão de *Euro Bonds*, desse modo promovendo a redução das despesas financeiras.

O saneamento financeiro da SABESP foi vital para que a empresa restabelecesse sua capacidade de investir os elevados montantes exigidos por sua atividade. Com a revitalização da empresa o volume de investimento pôde ser ampliado a partir de 1995, sendo que a maior parte desse investimento consiste de recursos próprios da empresa, parte com financiamentos de organismos nacionais e internacionais e também por meio de parcerias com a iniciativa privada. Assim, um amplo programa de investimentos, foi colocado em prática, de modo a concretizar as metas definidas pelo principal acionista.

Atualmente, diante da Resolução Nº 2.653, de 22/10/99, do Conselho Monetário Nacional, que consolida e redefine regras para o contingenciamento do crédito ao setor público, limitando a captação interna de recursos, a SABESP tende a enfrentar um encurtamento do perfil da sua dívida, o que, contudo não a coloca em uma situação de crise como a enfrentada no período de 1994. Com a implantação do novo modelo de gestão, estruturado para a busca de resultados empresariais como condição básica para cumprir seu papel social, a imagem da SABESP encontra-se firmemente projetada para buscar recursos no mercado, de forma a manter seu posicionamento.

De fato, a SABESP continua buscando a sua projeção no mercado, atualmente se preparando segundo as normas da *Securities and Exchange Commission – SEC*, órgão regulador do mercado de capitais nos EUA, visando o registro de títulos, no caso *American Depository Receipts – ADR*, o que permitirá seu acesso a um dos mercados de capitais mais importantes do mundo. Internamente, a SABESP considera esse processo de extrema importância, dados o rigor e a transparência exigidos pela SEC, em todo o controle financeiro da empresa, desse modo, reforçando a busca da transparência na gestão da SABESP, definida anteriormente como uma das bases do novo modelo de gestão.

A Estratégia de Marketing

A estrutura corporativa da SABESP passou a contar formalmente com uma área de marketing, diretamente subordinada à Presidência e integrante da Diretoria Colegiada, a partir de agosto de 1999, tornando-se responsável pela articulação e coordenação das diversas ações de marketing, que, segundo a mais moderna prática de gestão, devem permear toda a organização.

Desde o início do processo de transformação da SABESP, as ações de marketing foram orientadas pelas seguintes diretrizes básicas: satisfação e manutenção dos atuais clientes, expansão da base de atuação no Estado, com a assunção de novas concessões municipais, e a busca de novos negócios em parceria com a iniciativa privada, no exterior ou em outros Estados.

Para a satisfação e a manutenção dos atuais clientes, buscou-se a universalização do atendimento nas regiões contratadas, desse modo cumprindo as metas quantitativas de abastecimento de água e esgotamento sanitário e as

metas qualitativas de melhoria da qualidade dos serviços. Do cumprimento dessas metas dependia a consolidação de uma nova imagem da empresa, junto aos atuais clientes, ao poder concedente e acionistas. Esperava-se que essa nova imagem contribuísse para a expansão da área de atuação da SABESP e resultasse em novos negócios de parceria.

Entretanto, do ponto de vista do poder concedente, esperava-se não apenas o cumprimento das metas com a descentralização das operações, mas uma aproximação e articulação das ações juntamente com o poder concedente, visto que, até então, o modo de contratação das concessões se baseava em decisões unilaterais, carecendo de negociação com a comunidade local.

De fato, sendo a concessionária, a SABESP necessitava de um estreitamento no relacionamento com os municípios que concederam os serviços de saneamento. Por isso, a empresa estabeleceu o Sistema de Gestão Regional, tal como explicitado anteriormente, trazendo a participação do poder concedente como co-gestor nas suas diversas Unidades de Negócio.

Em termos mercadológicos, os resultados alcançados com a implantação do Sistema de Gestão Regional são os principais responsáveis pela expansão da base de operações da SABESP ocorrida posteriormente, embora também tenham colaborado para tal diversas outras ações de marketing empreendidas, particularmente no atendimento direto ao cliente, ou criando novos serviços ou redesenhando a prestação de serviços existentes. No caso do atendimento direto ao consumidor, tratam-se de ações orientadas por pesquisas de satisfação do cliente, que tendem a ser realizadas de forma sistemática. O resultado de uma pesquisa de imagem e nível de satisfação do cliente, realizada

em 1997, mostrou que 84% dos consultados declararam-se satisfeitos com os serviços.

Entre os novos serviços criados, visando a melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor final, destaca-se a criação da função de Técnico de Atendimento Comercial Externo. Trata-se de um profissional habilitado tanto para o atendimento comercial, quanto para a verificação de aspectos operacionais. Este técnico está aparelhado para fazer a leitura do hidrômetro e entregar imediatamente a conta, fazer apontamentos de caráter comercial, tais como atualização de cadastro, ocorrência de fraudes, irregularidades no hidrômetro, e de caráter operacional, verificando a existência de vazamentos, além de orientar a população quanto a dúvidas e reclamações.

Tem-se ainda o Disque SABESP e o atendimento pelo sistema 195. Em desenvolvimento encontram-se o projeto de modernização das lojas de atendimento ao público nos grandes centros urbanos e o atendimento ao consumidor via *internet*. Neste último, tem-se como diretriz a implantação de um atendimento individualizado a cada cliente, que então poderá acessar tanto informações relativas ao período corrente, quanto informações sobre o seu histórico, além de orientações gerais.

Com a unificação dos sistemas comerciais existentes, que passaram a integrar o Sistema Comercial, Serviços e Informações – SCSI, foi possível imprimir maior agilidade no cadastramento e faturamento das ligações de água e esgoto, permitindo diminuir o prazo de faturamento e as perdas financeiras decorrentes de períodos mais longos, além de melhorar o atendimento ao cliente final, no que se refere ao atendimento do pedido de ligações.

Embora as ações de marketing citadas sejam de relevância, particularmente a implantação do Sistema de Gestão Regional, de certa forma, tratam-se de ações exigidas no curto prazo, de caráter quase emergencial, dada a urgência de reverter a tendência de evasão dos municípios concedentes, renegociar dívidas pendentes com os municípios, diminuir as diversas perdas do sistema e sensibilizar a população quanto a prevenção do desperdício.

De fato, as ações mais desafiadoras de marketing haveriam de ser internas, com o investimento no desenvolvimento das pessoas, para que elas passassem a pensar suas ações focalizadas no cliente, desse modo promovendo a necessária mudança cultural para voltar a SABESP definitivamente para o mercado. Assim, um amplo programa de treinamento foi empreendido, visando o desenvolvimento de competências, habilidades e, principalmente, a mudança de atitude, de modo a aparelhar as pessoas para desenvolver uma estratégia de marketing, segundo a prática mais moderna de gestão e internamente consistente com as diretrizes e metas anteriormente definidas.

A partir disso, mantendo as mesmas diretrizes citadas anteriormente, os esforços foram direcionados para a elaboração de um Plano de Marketing, que haveria de conjugar as peculiaridades do negócio em si e o contexto de sua implantação.

Assim, para o curto prazo, foi implantada uma estrutura tarifária, a partir de agosto de 1997, que eliminasse as distorções existentes, remanescentes de estruturas passadas, e beneficiasse as camadas de baixa renda, com a implantação de tarifas populares e tarifas de favelas.

Genericamente, procurou-se desonerar as camadas menos favorecidas da população, forçar o não desperdício, desestimular a inadimplência,

estimular as atividades industriais sem prejuízo das atividades comerciais e incentivar o uso racional da água. Em termos de filosofia, praticou-se o subsídio cruzado segundo três diretrizes. A primeira estabelece que o abastecimento humano deve ser priorizado frente a qualquer outro. A segunda estabelece que a água é um bem escasso, portanto quem consome mais paga mais. A terceira estabelece o subsídio regional, de modo a permitir a universalização do atendimento.

Assim, com essa estrutura tarifária, ainda vigente, foi aumentado o número de regiões tarifárias de três para cinco; foi aumentado o número de categorias de consumo, substituindo as quatro categorias tradicionais (residencial, comercial, industrial e pública) por outras nove categorias (residencial normal, residencial sazonal somente para o litoral, residência popular, favelas somente para a RMSP, comercial, entidade assistencial industrial, pública com contrato e pública sem contrato); e também foi aumentado o número de faixas de consumo de quatro para cinco, além de se processar a equalização das tarifas não residenciais. Buscou-se com esta estratificação, aumentar o nível de regionalização das tarifas, tornando as Unidades de Negócio viáveis, sem perder a perspectiva da universalização do acesso aos serviços prestados pela SABESP, e a manutenção dos usuários não residenciais existentes.

Entretanto, essa estrutura tarifária implantada em agosto de 1997 foi consolidada a partir das informações comerciais disponíveis à época, pois havia a necessidade urgente de ajustes que não poderiam esperar o investimento em melhorias no sistema de informações existente. Por isso, o desenvolvimento de análises mais rigorosas da política tarifária seria o objeto do Plano de Marketing no médio prazo, porém, dessa vez baseadas nas informações disponibilizadas

por um sistema de informações de marketing, parte componente de um sistema integrado de informações gerenciais a ser consolidado com o investimento no Projeto de Direcionamento Estratégico de Informatização - PDEI da SABESP.

Assim, atualmente, a área de marketing da SABESP concentra-se na coordenação de diversas ações de marketing já em curso na empresa e distribuídas em diversas unidades organizacionais, de modo a mantê-las internamente consistentes e coerentes com as diretrizes globais. Mas principalmente, concentra-se no desenvolvimento de um sistema de informações de marketing, primeira etapa do Plano de Marketing de médio prazo, de modo a conhecer melhor o seu cliente, que anteriormente era identificado apenas por um número de ligação.

O sistema de informações de marketing consistirá em um processo organizacional, que presta-se a monitorar continuamente o mercado, levantando, classificando, analisando, avaliando e distribuindo a informação conveniente, oportuna e correta, para utilização nas decisões de marketing, desse modo subsidiando o planejamento, a implementação e o controle do conjunto das ações de marketing. Espera-se que com o desenvolvimento do sistema de informações de marketing sejam caracterizados os diversos segmentos do mercado, de modo a justificar o desenvolvimento de diferentes compostos de marketing, embora a política tarifária seja prioritária no médio prazo.

Dada a meta de universalização do atendimento nas regiões contratadas e considerando que se trata do fornecimento de um bem essencial para a higiene e saúde pública, considera-se que a segmentação do mercado não visa orientar a escolha dos segmentos que a SABESP deseja atuar, visto que, de qualquer maneira, a SABESP deverá promover a ampla cobertura das regiões

onde é concessionária. Trata-se sim de conhecer as características de cada segmento, de forma a ajustar o seu composto de marketing a cada segmento, desse modo, subsidiando com as informações necessárias a diferenciação dos seus serviços.

Assim, embora a política tarifária seja o foco do Plano de Marketing de curto e médio prazo e o ajuste do composto de marketing para cada segmento se constitua na diretriz básica do Plano de Marketing de longo prazo, e a despeito das dificuldades inerentes ao conhecimento de um mercado em expansão, que atualmente totaliza cerca de 5.000.000 de ligações, isso ainda desconsiderando o mercado potencial. Entretanto, considera-se essencial a alavancagem do sistema de informações de marketing da SABESP, pois assume-se que toda e qualquer ação deve estar voltada para o cliente, o que implica na necessidade de um profundo conhecimento do mercado e seu monitoramento contínuo.

A Estratégia Político-Institucional

A participação dos municípios constitui uma importante sustentação política do novo modelo de gestão da SABESP. A implementação do novo modelo de gestão com um Sistema de Gestão Regional participativo e representativo, vem colaborando para a recuperação da imagem e credibilidade da SABESP junto à comunidade, fornecedores, iniciativa privada, poderes constituídos, municípios concedentes e municípios autônomos. Como resultado dessa nova forma de relacionamento com os municípios, destaca-se a ampliação da área de atuação da SABESP.

Assim, dada a importância do relacionamento contratual entre SABESP e o poder concedente, e considerando que se trata de uma empresa

pública de prestação de serviços, por isso destaca-se da estratégia de marketing a estratégia político-institucional.

Da estratégia político-institucional é parte integrante a participação da SABESP no Conselho Estadual de Saneamento - CONESAN, criado pela Lei N^o 7.750/92, e a participação no desenvolvimento de toda legislação pertinente, específica ao setor de saneamento básico, tal como a legislação relativa ao Marco Regulatório para a gestão dos serviços de saneamento no Estado de São Paulo.

Especificamente, a estratégia político-institucional consiste no fortalecimento da parceria entre a SABESP e o poder concedente. Essa parceria, estabelecida no Sistema de Gestão Regional, se fortalece com a sua formalização no novo Modelo de Contrato de Concessão, que garante a participação do poder concedente na gestão dos serviços, pois inclui o direito do concedente de participar das assembleias regionais e eleger seus representantes nas respectivas comissões de gestão. Com a formalização dos estatutos e regulamentos desses organismos de gestão, pereniza-se o direito de participação dos municípios no novo modelo de gestão de saneamento.

A Estratégia de Operações

Essencialmente, a estratégia das operações passa a ser o gerenciamento dos diversos recursos para o cumprimento das metas regionais, estabelecidas pelo Sistema de Gestão Regional, segundo as seguintes diretrizes: prevenção ao desperdício, utilização racional, desenvolvimento de tecnologias de processo, recuperação de áreas degradadas e proteção ao meio ambiente. Desse modo, focalizando na demanda regional todas as decisões acerca das operações.

Nesse sentido, destacam-se as ações desenvolvidas pelas Vice-Presidências, no desenvolvimento de diversos programas, para suportar o gerenciamento das operações.

Destacam-se também ações desenvolvidas pela Diretoria Técnica e Meio Ambiente, responsável pela implantação de três políticas institucionais, além da coordenação técnica dos pedidos de financiamentos internacionais: Política de Investimentos, Política de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico e Política Ambiental da SABESP. Suas ações de apoio incluem o controle de empreendimentos, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, planejamento técnico e meio ambiente, gerenciamento do Projeto Tietê e engenharia, incluindo o desenvolvimento de sistemas de apoio às decisões, tais como o SISPLAN, SIGEP, SIBEP e GIS, mencionados anteriormente.

Assim, dentre as diversas ações desenvolvidas por ambas as áreas mencionadas, para sustentar o gerenciamento das operações, destacam-se os programas sumarizados adiante.

Sistema de Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento

Desenvolveu-se um Sistema de Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento, que tem como órgão executivo o Grupo Integrativo de Tecnologia - GIT, para colocar em prática a Política de Desenvolvimento Tecnológico da SABESP. O GIT tem uma constituição variável em função da demanda de desenvolvimento. Atualmente é formado por cerca de 40 técnicos, representando todas as diretorias e vice-presidências da SABESP. Trabalhando em cooperação com universidades, institutos de pesquisa e fornecedores de tecnologia, o grupo encontra-se completamente voltado para a inovação e à

criação de novos processos, produtos e negócios de saneamento básico e ambiental, e à utilização e potencialização das competências técnicas internas, individuais e coletivas. Trata-se de um grupo desatrelado da estrutura formal da SABESP, somente subordinado ao comitê estratégico responsável pela Política de Desenvolvimento Tecnológico. Internamente, o GIT se constitui de diversos sub-grupos, cada um deles voltado ao desenvolvimento de um determinado tema. Destaca-se na sua atuação a formulação da Estratégia Tecnológica da SABESP, voltada para os processos de saneamento ambiental. É função do GIT identificar os principais problemas e oportunidades tecnológicas da empresa, garantindo a exclusividade, o controle da patente ou *know-how*, a transferência efetiva, a internalização e o domínio do conhecimento pela SABESP. Atualmente, os principais alvos de estudos são: perdas de água, regularidade e qualidade no abastecimento, otimização de processos, custos de investimentos, legislação ambiental, novos negócios e atendimento a usuários de baixa renda.

Programa Metropolitano de Água – PMA

O Programa Metropolitano de Água consistiu no investimento de cerca de R\$ 693 milhões em obras de adução, tratamento, reservação e distribuição de água tratada, totalizando a conclusão de 80 empreendimentos de grande porte, visando finalizar as operações de rodízio na RMSP, que no ano de 1994 atingiam aproximadamente 5 milhões de pessoas. Esse programa permitiu que se finalizassem as operações de rodízio em 29 de setembro de 1998. Trata-se de um programa que foi desenvolvido para suprir o déficit de oferta de água tratada acumulado na RMSP, devido à falta de investimento compatível com o crescimento da demanda, ocorrida em períodos anteriores a 1995. Atualmente, a

SABESP mantém o monitoramento contínuo das variações de demanda, atenta para as necessidades de novos investimentos, que são sistematicamente ponderados e passam a integrar seu plano de investimentos de curto, médio e longo prazo, de modo que programas de caráter emergencial, como o Programa Metropolitano de Água, tornem-se desnecessários.

Programa de Redução de Perdas

O Programa de Redução de Perdas contempla todas as áreas da SABESP, especialmente a RMSP, em função dos volumes envolvidos, da problemática em torno dos recursos hídricos da região e da carência de água tratada que anteriormente se impunha à grande parte da população. Esse programa atua diretamente no combate às perdas físicas, a partir da prevenção e combate aos vazamentos da rede de distribuição e redução das perdas não físicas, com a implementação de melhorias na gestão comercial, micromedição e em áreas de habitação não convencionais. O desenvolvimento desse programa baseia-se na setorização da Unidade de Negócio, que consiste, de certo modo, em uma segmentação geográfica do mercado, de modo que sejam identificados os setores onde estão ocorrendo as maiores perdas, para o planejamento de ações localizadas posteriores. Independentemente da busca do desenvolvimento de novas tecnologias, as melhorias na qualidade dos padrões dos serviços comerciais e operacionais estão baseadas na implantação dos serviços do Técnico de Atendimento Comercial Externo e na utilização de válvulas redutoras de pressão, que atuam diretamente na prevenção e redução das perdas físicas da rede de distribuição.

Programa de Uso Racional da Água

Desde 1995, o Programa de Uso Racional da Água abrange ações para combater o desperdício e racionalizar o uso da água por meio de alterações normativas, do desenvolvimento de novas tecnologias e da promoção de educação sanitária. O Programa de Uso Racional da Água baseia-se em um convênio firmado entre a SABESP e a Escola Politécnica da USP. As empresas e instituições que participam deste programa de combate ao desperdício, têm seus processos analisados e monitorados, incluindo o acompanhamento contínuo da leitura dos hidrômetros, para que se possa avaliar o impacto das medidas de melhoria e racionalização adotadas. Desse modo, definem-se medidas de uso racional que poderão ser adaptadas para outras instalações. Nesse programa, também são ministradas palestras e cursos sobre o tema, objetivando a conscientização da necessidade do uso racional da água. O programa já foi implantado dentro da própria SABESP, reduzindo o volume de água consumida em cerca de 50%, como consequência da substituição de equipamentos, da instalação de dispositivos para a redução do consumo e de campanhas educativas. Este programa está sendo aplicado em diversos estabelecimentos, tais como *shopping centers*, escolas, restaurantes, cozinhas industriais e hospitais, além de condomínios residenciais.

Programa de Reuso Planejado de Água não Potável

A SABESP está desenvolvendo programas regionais de reuso planejado de água não potável, remanescente do tratamento de esgotos ou do processo de tratamento de água bruta, mas que, entretanto, ainda se prestam ao

uso industrial. Nesse caso, a um custo menor de tratamento, além de melhorar a margem operacional obtida, promove-se o desenvolvimento industrial regional, fornecendo um item básico de despesa a preços reduzidos.

Gerenciamento de Normas Técnicas

A partir de 1996, diante da crescente demanda de normas técnicas no setor de saneamento, foi estruturada a Atividade de Normalização Técnica na SABESP, visando fixar a memória tecnológica da empresa, uniformizar as operações repetitivas, propiciar economia e redução de variedades com a padronização, produzir com qualidade, segurança e baixo custo, e de forma a permitir a implantação de Sistemas de Qualidade. Essa atividade inclui o estabelecimento de parcerias com universidades, institutos de pesquisa e iniciativa privada, particularmente, com as empresas fabricantes de equipamentos e acessórios para instalações hidráulicas e prediais, tudo isso seguindo duas vertentes de normalização. A primeira diz respeito à normalização interna da SABESP e a segunda se relaciona com o desenvolvimento de normas em órgãos como a ABNT e Mercosul, monitorando a participação dos técnicos da SABESP na elaboração de normas para esses órgãos.

Sistema de Controle dos Serviços Terceirizados

Encontra-se implantado na SABESP um Sistema de Controle dos Serviços Terceirizados, processado, a partir de julho de 1996, pela Superintendência de Controle de Empreendimentos. Esse sistema visa analisar, acompanhar, controlar e atualizar todos os dados referentes aos contratos de

serviços terceirizados cadastrados na empresa. Trata-se de um sistema interligado ao Sistema Estratégico de Informações do Governo do Estado de São Paulo, que tem como objetivo padronizar a contratação de serviços de mesma natureza e uniformizar os valores pagos às firmas contratadas, desse modo estabelecendo critérios únicos para a contratação de serviços de mesma natureza.

Programa de Regularização Ambiental Progressiva – PRAP

Face à nova realidade da legislação ambiental e segundo sua Política Ambiental, a SABESP deve compatibilizar suas atividades com os princípios de proteção ambiental, assegurando o uso sustentável dos recursos naturais, matéria prima de sua atividade fim. Para tanto, a SABESP tem celebrados termos de Compromisso de Ajustamento de Conduta Ambiental – TAC, com a Secretaria do Meio Ambiente, como parte integrante do Programa de Regularização Ambiental Progressiva – PRAP, que inclui o cumprimento de um conjunto de obrigações decorrentes do exercício de atividades em desacordo com a legislação ambiental, destinado à eliminação do passivo ambiental.

Projetos Integrados de Saneamento e Recuperação Ambiental

Esses projetos incluem a execução de obras integradas para prevenir e recuperar a degradação ambiental local, provocada pela emissão de efluentes industriais. Entre os projetos de recuperação ambiental de áreas degradadas, encontram-se o Projeto Tietê e o Programa de Saneamento Ambiental da Bacia de Guarapiranga.

Embora o Projeto Tietê seja anterior à implantação do novo modelo de gestão da SABESP, admite-se que esse projeto recebeu uma nova alavancagem a partir de 1995. De fato, as obras do Projeto Tietê haviam sido paralisadas em 1994 por causa da falta de recursos. A primeira etapa desse projeto foi iniciada em 1992 e concluída em 1998. Já a segunda etapa absorverá investimentos da ordem de US\$ 400 milhões, sendo que metade dessa quantia será proveniente de recursos próprios da SABESP. Segundo a visão sistêmica que norteia a concepção desse projeto, não se trata apenas da execução de um conjunto de obras de saneamento pela SABESP, mas da conjugação das ações de diversos órgãos – CETESB, DAEE, Prefeituras Municipais, Governo do Estado, Organizações Não Governamentais – juntamente com as ações da SABESP, de modo a promover o controle da poluição, o controle da utilização dos recursos hídricos e a educação ambiental da população, além da infra-estrutura de saneamento e obras públicas necessárias.

Do mesmo modo, o Programa de Saneamento Ambiental da Bacia do Guarapiranga compreende um investimento da ordem de R\$ 262 milhões em um conjunto de obras que visa impedir a deterioração da represa. Segundo a abordagem sistêmica no seu projeto de concepção, esse programa também envolve a articulação de ações da SABESP, juntamente com o Governo do Estado e Prefeituras Municipais locais.

Além desses projetos de recuperação ambiental, a SABESP investe no Programa de Saneamento do Interior Paulista e no Programa de Saneamento do Litoral Paulista, onde, respectivamente, já foram investidos R\$ 790 milhões e R\$ 620 milhões, até o ano de 1998. Genericamente, a SABESP vem avançando no desenvolvimento de licenciamento ambiental e viabilidade ambiental nos seus

empreendimentos, tanto no que diz respeito ao planejamento técnico e meio ambiente, quanto relativamente aos projetos e obras. De qualquer modo, tratam-se de projetos que se integram ao contexto maior que é a execução da Política Ambiental da SABESP, onde se destacam algumas diretrizes, como descritas adiante.

- Obediência à legislação ambiental.
- Planejamento para a preservação e conservação dos recursos hídricos de forma sustentada.
- Parceria Institucional com órgãos de controle ambiental.
- Busca da certificação pela ISO – 14.001.
- Visão sistêmica da questão ambiental, permitindo o planejamento de ações integradas, em conformidade com o conceito de desenvolvimento sustentado.
- Educação contínua das comunidades interna e externa.
- Consolidação na SABESP, de cultura, conhecimento e experiências relacionadas às questões ambientais.
- Intransigência com produtos e serviços aplicados em obras e serviços que não garantam a qualidade ambiental.
- Ações contínuas de recuperação, proteção e conservação da quantidade e qualidade dos recursos hídricos.
- Valorização e fomento à pesquisa, desenvolvimento e consolidação de tecnologia, voltados para a conservação do meio ambiente, principalmente de recursos hídricos.

- Envolvimento sistemático das Comissões de Gestão Regionais da SABESP, no tratamento e decisões das questões ambientais das respectivas bacias hidrográficas.

Indicadores de Resultados

Os resultados alcançados pela SABESP a partir de 1995, tanto seu desempenho econômico-financeiro, revertendo uma situação deficitária, como seu desempenho no atendimento às solicitações de seus clientes, incluindo melhorias na produtividade e qualidade dos serviços oferecidos, são a sustentação do novo modelo de gestão implantado.

De fato, os investimentos realizados em obras contribuíram para a superação das metas no atendimento de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, finalizando com o rodízio no abastecimento de água na RMSP, e fortaleceram o resgate do passivo ambiental, por exemplo, com a conclusão da primeira fase do Projeto Tietê.

A introdução de facilidades no atendimento ao público, a agilização do fluxo de informações e a padronização de procedimentos, proporcionaram melhoria da produtividade e da qualidade dos serviços prestados.

Da mesma forma, a motivação dos funcionários, a satisfação do cliente, o cumprimento dos prazos de pagamento dos seus financiamentos e fornecedores, a facilitação na captação de recursos no mercado financeiro, entre outros, trazem indicações claras com respeito às melhorias de desempenho ocorridas na SABESP.

Contudo, para efeito de balanço dos resultados, considera-se o conjunto das mudanças imprimidas com o novo modelo de gestão, dada a

dificuldade de relacionar determinada mudança com determinado ganho de resultado. Por isso, no **Anexo 2**, são apresentados os indicadores globais usuais que a SABESP vêm utilizando na gestão das suas operações, mas que, no entanto, refletem a dimensão do ganho de resultados alcançado com a implantação do seu novo modelo de gestão.

Esses indicadores incluem indicadores de atendimento, indicadores econômico-financeiros e indicadores de produtividade, e contemplam o período de 1994 a 1998, que remonta ao início da implantação do novo modelo de gestão. A partir do ano de 1998, até 2002, têm-se as metas definidas para esse período. Tanto os indicadores quanto as metas definidas encontram-se listados no **Anexo 2**, parte integrante dessa pesquisa. Contudo, cumpre evidenciar alguns comentários relevantes acerca dos indicadores.

Para a ampliação do atendimento foi necessário incrementar a execução de novas ligações de água e esgoto. Já a redução do tempo para reparos de vazamento contribui para a redução das perdas físicas de água para abastecimento. Por outro lado, a rapidez com que são feitas as desobstruções de ramais domiciliares de esgoto é essencial para o bem estar do usuário.

Dentre os indicadores de eficiência operacional, considera-se como o mais expressivo indicador da melhoria do serviço oferecido ao cliente final, a população, o contingente de pessoas sujeitas ao rodízio de água na Região Metropolitana de São Paulo. Em 1995, o total de pessoas sofrendo o rodízio na RMSP era de cerca de 5 milhões de pessoas. Em 1996, esse número caiu para cerca de 2 milhões. Em 1997, totalizou aproximadamente 900 mil pessoas. No ano seguinte, em 1998, com o desenvolvimento do Programa Metropolitano de Água, foram finalizadas as operações de rodízio na RMSP.

Para reverter a situação deficitária na qual se encontrava em 1994, a SABESP contou com o crescimento real das receitas operacionais. Já o equacionamento da dívida vencida no final de 1994, obtido através de acordos e parcelamentos, possibilitou um aumento na capacidade de pagamento no curto prazo e a extinção das operações financeiras de curto prazo em *hot money*, que exerciam significativas pressões sobre o caixa da empresa em função de seu elevado custo financeiro.

Com a renegociação da dívida vencida e o pagamento regular dos empréstimos e financiamentos obtidos, a SABESP resgatou sua credibilidade financeira no mercado nacional, possibilitando a retomada dos financiamentos da Caixa Econômica Federal - CEF, utilizando de recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS.

Os resultados obtidos a partir de 1995, indicando um progresso generalizado nos indicadores de desempenho econômico-financeiro, entre eles o aumento da taxa de retomo sobre o patrimônio líquido, o aumento da lucratividade e da rentabilidade, associado ao bom nível de endividamento e de liquidez, permitiram que a empresa se consolidasse no mercado de títulos, ampliando as possibilidades de financiamento e de parceria, para alavancar seus programas de investimento para os anos seguintes.

De fato, implementação do novo modelo de gestão possibilitou a reversão de um quadro econômico-financeiro negativo, para um cenário de expressivos resultados, que pode ser constatado pela evolução da cotação das ações da SABESP, que passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo desde o ano de 1996. Em maio de 1996, o lote de 1.000 ações era

negociado a R\$ 25,00 no mercado secundário SOMA, atingindo ao final de 1997 o valor de R\$ 275,00 por lote de 1.000 ações, nos pregões da BOVESPA.

Outra evidência do desempenho apresentado pela SABESP foi a avaliação de risco de investimento da agência internacional *Standard & Poor's* que lhe conferiu a classificação BB- para operações externas e BB+ para operações no mercado doméstico, possibilitando à SABESP melhores condições para o acesso ao mercado de capitais, ao mesmo tempo ampliando as vantagens na captação de novos financiamentos, visto que, para os investidores, o *rating* alcançado assegura maior rentabilidade para as aplicações em títulos emitidos pela empresa. Mesmo após a crise asiática, a SABESP foi a primeira empresa no País a captar dinheiro no exterior, com a emissão de *Euro Commercial Papers*, em dezembro de 1998.

Premiações

A SABESP mereceu destaque, através do recebimento de importantes premiações: Prêmio AIDIS, Prêmio TOP RH, Super TOP RH, TOP Ecologia e Prêmio Aberje.

O Prêmio AIDIS foi conferido à SABESP pela Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, uma das maiores e mais respeitadas entidades atuantes no setor de saneamento ambiental, por ser a "Melhor Empresa de Saneamento das Américas " no biênio 95/96.

A empresa também foi uma das vencedoras do Prêmio TOP RH/97, evento promovido pela ADVB - Associação dos Dirigentes de Venda e Marketing do Brasil. O *case* apresentado: *O Colaborador Como Instrumento de Transformação da Nova SABESP*, retrata a importância do investimento pela

empresa em recursos humanos, ao buscar o bem-estar dos empregados e o envolvimento e a participação de todos no processo de reestruturação da SABESP.

Ainda, com esse mesmo trabalho, concorreu ao Super TOP RH/97, quando foram reunidas todas as empresas que ganharam o Prêmio TOP RH dos últimos 5 anos e 8 companhias saíram vencedoras, entre elas a SABESP.

Também, em 1997, considerando que as atividades da empresa geram impactos na saúde pública, meio ambiente e na qualidade de vida, a SABESP destacou-se com a aplicação de uma política de meio ambiente em harmonia com o desenvolvimento, recebendo o Prêmio Top de Ecologia 1997 em dois trabalhos: *Ecossistema São Paulo - Abastecimento de Água na Região Metropolitana e Reabilitação de Áreas Degradadas – Proteção dos Mananciais do Sistema Cantareira*. No ano seguinte, em 1998, os mesmos trabalhos recebem o Prêmio Super Top de Ecologia da ADVB – Associação do Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil.

Também a Unidade de Negócio Baixo Tietê e Grande (Lins) recebeu o Prêmio ABES de Qualidade, em reconhecimento aos seus esforços em superar suas metas com vistas a universalização do atendimento, tendo atingido já em 1997, índices esperados para o final de 1998.

Ainda em 1997, a SABESP ganhou o Prêmio Aberje São Paulo - 1997, com o trabalho *Projeto Revitalização das Agências*, na categoria Atendimento ao Consumidor, promovido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje.

No ano de 1998, o trabalho *Blue Chip – Como a SABESP se Transformou em uma Empresa de Mercado*, recebe o Prêmio Top de Marketing

da ADVB. O trabalho *Consultoria Interna – A Sustentação dos Processos de Mudança Organizacional*, recebe o Prêmio Top de RH da ADVB. O trabalho *Fim do Rodízio de Água na Região Metropolitana de São Paulo – Final do Pesadelo, Início do Compromisso*, recebe o Prêmio About de Comunicação Integrada, na Categoria Ouro. O trabalho *Tô Fedido* recebe o Prêmio ABP – da Associação Brasileira de Propaganda – Campanha de Verão/Carnaval, nas Categorias Ouro e GP. Finalmente, ainda em 1998, publica-se *A Nova Sabesp*, na Coleção Marketing Best, pela Editora Referência.

Perspectivas

Em 1994, a SABESP era uma empresa deficitária, com a imagem desgastada perante os clientes, fornecedores e poder concedente. Estudos realizados à época, indicavam a necessidade de investimentos em valores superiores a R\$ 3 bilhões, enquanto suas dívidas acumuladas totalizavam R\$ 643 milhões. Havia ainda, um Estado esgotado em sua capacidade de investir, e uma nova realidade de mercado, onde os espaços deveriam ser disputados pelas empresas operadoras mais eficientes.

Entretanto, atualmente a SABESP é tida como a melhor empresa de saneamento das Américas, conforme premiação concedida pela AIDIS – *Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental*. Com a implantação do novo modelo de gestão a SABESP transformou prejuízo em lucro, demonstrando, de forma inequívoca, melhorias significativas em todos os seus indicadores de resultados.

Todas as realizações que resultaram nesse desempenho indicam que a SABESP, atualmente, é uma empresa competitiva, fortemente posicionada no seu segmento de atuação, não importando quem seja o seu sócio majoritário.

Mantendo-se a SABESP como uma empresa pública, prevê-se a criação de um órgão regulador. De fato, um sistema de regulação se faz necessário em todas as atividades que tenham características monopolistas. Como na área de saneamento o ente regulador era, em muitos casos, o próprio detentor dos serviços, percebeu-se a necessidade da criação de um sistema independente, autônomo e investido de autoridade, para supervisionar e controlar as operações das empresas de saneamento, públicas ou privadas, por meio da aplicação de um Marco Regulatório, arcabouço jurídico desenvolvido especificamente para esta finalidade.

Para suprir esta necessidade, a Secretaria de Estado de Recursos Hídricos, Saneamento e Obras, em parceria com o Projeto de Modernização do Setor de Saneamento – PMSS, do Ministério de Planejamento e Orçamento, com a participação do BIRD – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento e do PNUD – Programa Nacional das Nações Unidas, consolidou a proposta de um Anteprojeto de Lei que cria a Agência Reguladora de Serviços de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – ARSAN. Trata-se de um órgão executivo do sistema, que terá a participação do Estado, municípios e da sociedade civil organizada, em uma composição tripartite, que melhor representa o conjunto da sociedade quanto à garantia e qualidade dos serviços.

Esta proposta foi discutida publicamente através de seminários e fóruns de debate para, em seguida, ser submetida à instância colegiada máxima do setor de saneamento do Estado de São Paulo, o Conselho Estadual de

Saneamento – CONESAN. Uma vez consolidado, esse Anteprojeto de Lei foi encaminhado para o Governador do Estado, que, posteriormente, o encaminhará à Assembléia Legislativa.

Além da sua articulação ao nível estadual, a SABESP se mantém sintonizada com as mudanças institucionais que estão ocorrendo em nível nacional. De fato tendo se antecipado às atuais tendências relacionadas ao seu setor de atuação, a SABESP já se encontra organizada para atender as exigências relacionadas aos Projetos de Lei que se encontram em tramitação ao nível federal, instituindo a Política Nacional de Recursos Hídricos, que passa a considerar a água como um recurso natural limitado, dotado de valor econômico e de domínio público, considerando a bacia hidrográfica como a unidade territorial para a implantação da Política Nacional. Trata-se do Projeto de Lei Nº 1616/99, que dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Águas – ANA, e do Projeto de Lei Nº 1617/99, que dispõe sobre a gestão administrativa e a organização institucional do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, previsto no inciso XIX do artigo 21 da Constituição e criado pela Lei Nº 9.433, de 08/01/97. Segundo esses Projetos de Lei, a ANA terá a função de promover o desenvolvimento do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, de forma articulada com outros órgãos e entidades, públicos e privados, integrantes do sistema, dentre os quais se destacam o Conselho Nacional de Recursos Hídricos e os Comitês de Bacia Hidrográfica, ambos também criados pela Lei Nº 9.433/97, e ainda os órgãos estaduais gestores de recursos hídricos no domínio estadual. A ANA será uma autarquia com autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, que deverá atuar segundo procedimentos previstos em lei e inteiramente compatíveis com a Declaração de

Dublin (1992 – Conferência Internacional Sobre a Água e Meio Ambiente) e com a Agenda 21 (1992 – Conferência das Nações Unidas Sobre Meio Ambiente), que assumem:

- Considerar a água bruta disponível nos rios e reservatórios, seja para consumo ou para diluição de efluentes, como bem de natureza econômica.
- Descentralizar o gerenciamento e a operação das estruturas hídricas.
- Viabilizar a efetiva participação dos agentes, envolvidos e interessados, nos processos decisórios sobre o uso dos recursos hídricos.
- Alocar a água bruta de forma sustentável, zelando pela conservação e procurando dirimir conflitos e dissipar tensões.

Espera-se que a articulação desse Sistema, represente um avanço em busca de soluções para os problemas que ocorrem nas bacias hidrográficas, tais como poluição, secas, enchentes, ação descoordenada dos setores usuários de água, desperdício, ausência de gerenciamento da demanda e manutenção insuficiente das estruturas hidráulicas.

De qualquer modo, a despeito das dificuldades inerentes à concretização de qualquer estratégia, a SABESP, hoje, é uma empresa orientada por uma estratégia competitiva, onde todas as ações são articuladas em função de resultados, tangíveis e intangíveis, que se desdobram, inicialmente, nas seguintes Diretrizes Estratégicas Empresariais, consolidadas para o período de 2000 a 2004, como descrito adiante.

Marketing e Desenvolvimento Operacional

Diretriz 1 - Desenvolver e implantar uma política competitiva de marketing, visando: a) O aumento das receitas faturada e arrecadada. b) A manutenção do mercado atual e recuperação de clientes através da flexibilização e redefinição das regras comerciais e tarifárias e da excelência na qualidade dos serviços prestados. c) Expansão para novos negócios e mercados tanto nacionais como internacionais.

Diretriz 2 – Priorizar o cumprimento dos compromissos pendentes com os municípios já operados, para garantir as atuais concessões e desenvolver alternativas que permitam conquistar novos municípios, atendendo aos critérios de viabilidade regional.

Diretriz 3 – Buscar a universalização do atendimento e a plena satisfação do cliente, implementando políticas, programas e ações que aproximem a empresa do consumidor final, visando o estreitamento das relações empresa-sociedade.

Diretriz 4 – Modernizar e intensificar os programas e ações de gestão operacional, com ênfase no redesenho de processos e redução de perdas.

Institucional e Jurídico

Diretriz 1 – Incorporar a visão ambiental na gestão da empresa, considerando as questões de meio ambiente em todas as etapas dos empreendimentos, desde a sua concepção, para harmonização dos interesses do saneamento na gestão ambiental e de recursos hídricos.

Diretriz 2 – Atuar junto ao executivo, legislativo, judiciário e organismos de representação, garantindo a defesa dos interesses da SABESP e participando ativamente do processo de estruturação institucional do setor de saneamento.

Diretriz 3 – Atribuir aos comitês funcionais a responsabilidade de: a) Elaborar e submeter à Diretoria Colegiada, propostas de posturas empresariais, para representações externas. b) Articular internamente e com entidades representativas a participação da empresa na tramitação da legislação que afete o setor de saneamento.

Diretriz 4 – Renovar contratos, buscar novas concessões e recuperar os créditos junto às permissionárias, mediante respaldo do acionista majoritário.

Modelo de Gestão

Diretriz 1 – Aprimorar o atual modelo de gestão, focando a excelência no atendimento ao cliente final, através: a) Da implementação dos macroprocessos priorizados, de acordo com a proposta encaminhada para a Diretoria. b) De programas de gestão da qualidade que envolvam toda a cadeia produtiva (fabricante, estoque, execução, pós-atendimento. c) Da revisão das políticas institucionais aprovadas e da implementação de políticas institucionais prioritárias. d) De estrutura organizacional compatível com as premissas do modelo. e) De um modelo de avaliação que possibilite a sinergia entre a alta administração e as unidades de negócio, com a permanente avaliação e controle empresarial.

Diretriz 2 – Implementar o planejamento empresarial integrado, com base em diretrizes estratégicas, considerando os aspectos institucionais, técnico

operacionais, ambiental, mercadológicos, econômico-financeiros, através de processo participativo que agregue valor ao negócio da empresa.

Diretriz 3 – Implementar na empresa o processo de recursos humanos, sintonizado com as melhores práticas de mercado e que valorize: a) A remuneração por habilidades e competências. b) O planejamento de carreira. c) O salário regional. d) O treinamento, visando o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais ao negócio, com foco em maior produtividade e melhoria da performance organizacional. e) Participação nos resultados.

Econômico-Financeiro

Diretriz 1 – Desenvolver e implementar “orçamento base zero”, incorporando parâmetros de desempenho com avaliações e revisões semestrais.

Diretriz 2 – Mobilizar os governos municipais, estadual e forças políticas para viabilizar: a) A remoção de barreiras jurídico/estatutárias. b) A captação de novos recursos financeiros a custo e prazo compatíveis. c) A renegociação de dívidas. d) A recuperação de créditos públicos e permissionárias.

Diretriz 3 – A priorização dos empreendimentos deverá ser coerente com as metas estabelecidas no planejamento empresarial.

Tecnologia da Informação e Desenvolvimento Tecnológico

Diretriz 1 – Dar sustentação ao processo de modernização com a implantação do Plano Estratégico de Informatização – PDEI, através de eficiente gestão das mudanças e do envolvimento de toda a empresa, priorizando os recursos e propiciando redução de custos.

Diretriz 2 – Agilizar e ampliar a adoção da inovação tecnológica, visando: a) A automação dos processos operacionais. b) Redução de custos. c) A otimização da gestão empresarial.

Análise dos Dados Levantados

Desde sua criação até principiar a sua grande transformação, em 1994, o modelo de gestão da SABESP baseava-se na abordagem burocrática de gestão, predominantemente introspectiva e voltada para os fenômenos internos da organização (Chiavenato, 1983), onde administrar consistia no “exercício da autoridade e, mais amplamente, na coordenação imperativa” (Weber, 1947, p.333), apresentando as seguintes características principais: (1) Caráter legal das normas e regulamentos. (2) Caráter formal das comunicações. (3) Caráter racional e divisão do trabalho. (4) Impessoalidade nas relações. (5) Hierarquia de autoridade. (6) Rotinas e procedimentos estandarizados. (7) Competência técnica e meritocracia. (8) Especialização da administração que é separada da propriedade. (9) Profissionalização dos participantes. (10) Completa previsibilidade do funcionamento (Chiavenato, 1983).

O seguinte pode portanto ser dito como as categorias fundamentais da autoridade racional legal: (1) Uma organização contínua das funções públicas limitadas por regras. (2) Uma esfera específica de competência. [...] (3) A organização dos cargos segue o princípio da hierarquia, isto é, cada cargo abaixo está sobre o controle e supervisão de um cargo mais acima. [...] (4) As regras que regulam a conduta de uma repartição podem ser regras ou normas técnicas. [...] (5) No tipo racional é uma questão de princípio que os membros de um staff administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção ou administração. [...] (6) No caso do tipo racional, também há uma completa ausência da apropriação da sua posição de cargo pela pessoa incumbida. [...] (7) Atos administrativos, decisões e regras são formuladas e registradas por escrito, mesmo nos

casos onde uma discussão oral é a regra ou é mesmo mandatória. [...] (Weber, 1947, pp.330-334)

Assim a SABESP operou por décadas. Entretanto, as disfunções que podem ocorrer na organização burocrática, os problemas relacionados à organização informal, a falta de visibilidade nas relações de poder, levaram a SABESP a um estado crônico de ineficiência, refletido em todos os seus indicadores de desempenho, tudo culminando na situação crítica em que se encontrava no ano de 1994, e que poderia resultar na sua extinção.

Seria pura ilusão pensar por um momento que o trabalho administrativo contínuo pode ser executado em qualquer campo exceto por meio de funcionários trabalhando em seus escritórios. [...] Sem ela [a burocracia], uma sociedade como a nossa [...] não mais poderia funcionar. [...] A questão é sempre quem controla a máquina burocrática existente. [...] Seu desenvolvimento [da burocracia], grandemente sobre as circunstâncias favoráveis do capitalismo, criou uma necessidade urgente de uma administração estável, rigorosa, intensiva e previsível. É esta necessidade que fornece à burocracia um papel crucial em nossa sociedade como o elemento central em qualquer tipo de administração de larga escala. Somente pela reversão em todos os campos - político, religioso, econômico, etc. - para organizações de pequena escala seria possível em qualquer extensão considerável escapar de sua influência. [...] O empreendedor capitalista é, em nossa sociedade, o único tipo capaz de manter ao menos uma imunidade relativa da submissão ao controle do conhecimento burocrático racional. (Weber, 1947, pp.337-339)

A partir do diagnóstico levantado à época, deu-se início ao esforço de transformação da SABESP, objetivando consolidar um novo modelo de gestão, que, claramente, apresenta diversas vertentes a serem consideradas. Dentre elas encontra-se a vertente participativa. Investe-se na consolidação de um ambiente participativo de gestão, que, no seu estágio mais avançado, haveria de se caracterizar pela participação das pessoas nas decisões que as afetam e nos resultados para os quais contribuiriam (Maximiano, 1995).

Somente a gerência participativa, considerada a terceira revolução industrial, pode tomar as organizações capazes de lidar com o ambiente turbulento atual e de atender às necessidades humanas básicas do trabalho. (Shaskin, M. , citado por Mendonça, 1987, p.54)

Entretanto, uma “administração participativa requer a mudança de comportamento” (Maximiano, 1995, p.102) das pessoas. Por isso a SABESP investiu em todos os aspectos relativos ao desenvolvimento das pessoas, que pudessem promover as mudanças necessárias que resultariam em um ambiente participativo, onde as próprias pessoas tem a oportunidade de propor alternativas, amadurecer e evoluir a administração participativa dos seus estágios primários para os mais avançados.

De fato, o próprio processo de transformação foi empreendido de forma participativa, envolvendo inclusive os clientes, entidades de classe, instituições e demais partes relacionadas, além do quadro de funcionários. Assume-se a organização como um sistema sócio-cultural (Boulding, citado por Chiavenato, 1983), “constituído de conjuntos de componentes que atuam juntos na execução do objetivo global do todo” (Churchman, 1972, p.27), e delimitado por uma fronteira permeável com o ambiente, que, embora esteja “fora do controle [...] é também algo que determina em parte o funcionamento do sistema.” (Churchman, 1972, p.58). Assim, assume-se a SABESP como um sistema aberto que deverá ajustar-se “ ao seu ambiente mudando a estrutura e os processos dos seus componentes internos” (Kast & Rosenzweig, 1980, p.132).

Nós podemos declarar como característica da ciência moderna que este esquema de unidades isoláveis agindo numa causalidade de mão única provou ser insuficiente. Além disso, a aparição, em todos os campos da ciência, de noções como totalidade, holística, organicidade, gestalt, etc., tudo isso significa que, em última instância, nós devemos

*pensar em termos de sistemas de elementos em interação mútua.
(Bertalanffy, 1975, p.45)*

*A teoria de sistema aberto é mais um arcabouço, uma meta-teoria, um modelo no sentido mais amplo de um termo superusado. A teoria do sistema aberto é uma abordagem e uma linguagem conceptual para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos. É usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos, porém é aplicável a qualquer processo dinâmico recorrente, qualquer seqüência padronizada de eventos.
(Katz & Kahn, 1973, pp.507-508)*

Genericamente , a administração participativa pode acontecer em vários níveis de desenvolvimento. Tem-se um *continuum* de formas de gestão, num extremo a heterogestão, no outro a autogestão, e entre eles encontram-se vários níveis de administração participativa. De qualquer modo, a idéia de participação é resultado de um conjunto de tendências que se fizeram sentir nas duas últimas décadas, entre elas (Motta, 1981a, 1981b): (1) A democratização das relações sociais. (2) O desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista. (3) A elevação do nível educacional. (4) A complexidade das empresas modernas. (5) A crescente velocidade das mudanças. (6) A intensificação das comunicações. No caso da SABESP, tanto a participação direta, dirigida à pessoa individualmente considerada, quanto a participação indireta, destinada aos trabalhadores coletivamente considerados, foram aplicadas (Mendonça, 1987).

Relativamente à participação indireta, ocorreram duas formas desse tipo de participação (Motta, 1981a, 1981b): (1) *Comitês de empresa* – que no caso da SABESP correspondem aos Comitês Estratégicos. (2) *Negociações coletivas* - buscando estabelecer as condições gerais de emprego e trabalho, através de negociações entre dirigentes e sindicalistas, nesse caso envolvendo os

sindicados e as entidades representativas de classe. A essas formas básicas, ampliando o conceito de participação, como mencionado anteriormente, a SABESP acrescentou a participação dos fornecedores, clientes e instituições relacionadas ao contexto de suas operações.

[...] tem-se chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas que requer um trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação que foram aplicadas até agora resolveram completamente os problemas. É muito possível que esses problemas, como tantos outros de relações humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender. (Walker, Kenneth, citado por Mendonça, 1987, p.111)

Inicialmente, ainda em 1994, diante do contexto que a SABESP enfrentava, concretamente, havia apenas a intenção da implantação de um novo modelo de gestão, entretanto as bases para o seu estabelecimento e demais outras definições eram inexistentes. Nesse sentido se ressalta a dimensão participativa que permeou todo o processo que teve início em 1994 e sustenta o novo modelo de gestão implantado. Todas as definições se consolidaram através da participação efetiva dos funcionários e de outras partes relacionadas.

Se a forma de gestão deve ser vista exatamente como dependente da situação que a organização está tentando atingir, segue que não existe um único conjunto de princípios para a boa organização, um tipo ideal de sistema gerencial, que pode servir como modelo ao qual a empresa poderia, ou deveria com o tempo, aproximar-se. (Burns & Stalker, 1977, Preface)

Por isso, embora argumente-se sobre a importância de diversos aspectos do processo de transformação ou do novo modelo de gestão, admite-se que a sustentação de toda a transformação ocorrida é a participação das pessoas, posto que dessa participação resultaram as definições, as alternativas, o

modo de implantação do novo modelo e toda a execução. Tudo isso desprendido de soluções impostas ou prontas, desse modo permitindo que se agregassem à prática da SABESP as mais modernas abordagens da teoria da administração e, principalmente, que as pessoas inovassem, por exemplo extrapolando o conceito de participação, criando a figura do consultor interno e desenvolvendo uma metodologia própria para o redesenho dos macro processos da SABESP.

Os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo. [...] Da mesma forma, as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, ou de pessoas, ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutura social é autosuficiente ou autocontida. ((Katz & Kahn, 1973, p.35)

Com a definição das bases do novo modelo de gestão (regionalização por bacia hidrográfica, descentralização da estrutura organizacional, novo relacionamento com os municípios, transparência e controle social), assumidas como plano de governo da nova gestão que assumia, no início de 1995, deslocou-se a atenção antes colocada nas operações internas para os objetivos ou finalidades da organização. O enfoque deslocou-se para os resultados, que inicialmente se traduzem nas metas definidas pelo Governo do Estado. As próprias metas traduzem o componente social da missão da SABESP, estabelecendo a busca da universalização do atendimento. A realização econômica torna-se condição básica para o cumprimento de sua missão social. A SABESP só poderá “justificar sua existência [...] pelos resultados econômicos que produza” (Drucker, 1962a, p.21), tornando-se uma empresa produtiva a partir dos seus recursos humanos e materiais (Drucker, 1962a), desse modo, conjugando eficiência e eficácia no cumprimento das metas estabelecidas, que, por sua vez,

servirão para medir o desempenho da gestão da SABESP em face dos resultados esperados.

O sistema de administração por objetivos pode ser descrito, de maneira resumida, como um processo pelo qual o administrador do mais alto nível e os administradores subordinados pertencentes a uma organização identificam conjuntamente suas metas comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada indivíduo em termos de resultados esperados, e utilizam esses critérios de medida como orientação para as unidades operacionais e também como instrumentos de julgamento da contribuição de cada um de seus integrantes. (Odiome, 1979, p.58)

A partir do alinhamento da Diretoria da SABESP, da Secretaria de Recursos Hídricos, Saneamento e Obras e do Governo do Estado, sobre as bases do novo modelo de gestão, no início de 1995, reveste-se então das formalidades necessárias, o processo de transformação organizacional da SABESP, principiando com a consolidação da sua Visão Sabesp 2005.

Nesse ponto, definidas as metas de desempenho, a Visão Sabesp 2005 praticamente define o enfoque (Porter, 1991) como estratégia genérica, pois busca-se a liderança no custo total, conjugada com a diferenciação dos serviços no atendimento do seu mercado alvo, segmentado geograficamente por bacias hidrográficas em um primeiro nível. O desdobramento dessa estratégia global de mercado significou o desenvolvimento de diversas ações. Dadas as suas competências específicas, essas ações podem ser agrupadas nas estratégias funcionais básicas, estratégia de operações, estratégia de recursos humanos, estratégia de finanças e estratégia de marketing, apenas se destacando desta última a estratégia político-institucional, dada a sua relevância no contexto de uma empresa pública de prestação de serviços.

Entretanto, apenas esse desdobramento não era suficiente. A própria execução das ações planejadas dependia de profundas mudanças organizacionais. Por isso, em cada uma das estratégias funcionais, de certo modo, podem ser identificadas ações emergenciais de curto prazo, posto que a execução do conjunto total das ações a serem empreendidas dependia do que se convencionou chamar de um completo redesenho organizacional, que haveria de atingir todos os aspectos básicos da organização, pessoas, tarefas, tecnologia e estrutura. Embora o redesenho organizacional fosse condição básica para a execução do conjunto das estratégias, admite-se que as ações emergenciais funcionaram, no caminho inverso, como importante sustentação para o redesenho organizacional, particularmente o plano emergencial da estratégia de finanças que conseguiu reverter, já em 1995, a situação deficitária em que a SABESP se encontrava, desse modo angariando credibilidade e comprometimento ao processo de transformação em curso.

Esse dinamismo inerente ao processo de transformação, eventualmente esconde essa relação de causalidade. Ações emergenciais para suportar o redesenho organizacional, que deve suportar o desenvolvimento do conjunto das ações de médio e longo prazos, em busca dos resultados esperados. Ora, de certo modo, o próprio redesenho organizacional envolve um conjunto de ações voltadas aos aspectos mais básicos da organização. Nesse sentido, o redesenho organizacional também pode ser considerado como uma estratégia, nesse caso, como a estratégia de um ponto de vista organizacional e não funcional, como apontado anteriormente.

De fato, trata-se de mais um desdobramento da estratégia genérica, que atinge os elementos mais básicos da organização e que só costuma ser

ênfâtizado quando se refere mais diretamente ao elemento tecnologia, ao qual se relaciona a estratégia tecnológica, pois, modernamente, os quatro aspectos básicos – tarefas, pessoas, estrutura e tecnologia – costumam ser tratados de forma mais ou menos agregada como processos, como o foi no caso da SABESP, que considerou amplamente o redesenho organizacional, e não a estrutura isolada, ou a tecnologia isolada, as tarefas isoladas ou as pessoas isoladas.

Entretanto, apesar desse tratamento agregado, percebe-se que, no início do processo de redesenho organizacional, a estrutura foi destacada, para que nela fosse imprimida a grande mudança da regionalização e da descentralização das atividades meio. De fato, a mudança na estrutura funcionou como ponto de ruptura, a partir do qual o processo de redesenho organizacional se alavancou. Por isso a reestruturação por bacia hidrográfica é considerada o foco do novo modelo, embora admita-se que a dimensão participativa do processo seja a sustentação, como ênfâtizado anteriormente.

Com efeito, as características da administração estratégica agregadas ao novo modelo de gestão, particularmente a implementação do planejamento empresarial e a reestruturação em Unidades de Negócio para o estabelecimento do Sistema de Gestão Regional, permitiram o êxito do plano emergencial voltado para a recuperação financeira da SABESP no curto prazo, desse modo angariando credibilidade e definitivamente alavancando o processo de transformação em curso. Por isso, internamente à SABESP, em que pesem as diversas características do novo modelo de gestão, como analisado nesta pesquisa, considera-se como estratégico o novo modelo de gestão, embora se admita a consolidação da sua característica marcadamente participativa, como evidenciado anteriormente.

O redesenho organizacional da SABESP foi orientado pelas diretrizes constantes no **Quadro 7** e incluiu diversas vertentes de ação, como esquematizado na **Figura 2**, mencionada anteriormente. Exatamente a análise de todo o processo de redesenho organizacional permite evidenciar as diversas abordagens integrantes da teoria geral da administração, que foram agregadas ao corpo de conhecimento aplicado na SABESP, além das abordagens participativa e estratégica discutidas antecipadamente.

A SABESP, uma empresa anteriormente orientada por uma abordagem burocrática no seu modelo de gestão, passa a considerar que o crescimento de uma empresa não deve torná-la inadministrável. Que para contrariar as forças que impedem a administração, a aplicação da descentralização na organização do trabalho e da estrutura, em muito podem contribuir, de forma que não se confirme a “tendência do grupo administrador a fechar-se em si mesmo, a crescer para dentro, a tornar-se presunçoso” (Drucker, 1962b, p.75), o que tende a diminuir sua exposição ao mercado e portanto sua sensibilidade às demandas dos seus clientes e dos vários interessados no negócio.

Para satisfazer estes requisitos a estrutura da organização tem de aplicar um ou esses dois princípios: deve, sempre que possível, integrar as atividades sob o princípio da descentralização federal, que organiza as atividades em empresas autônomas, cada qual com seu mercado e produto e com responsabilidade própria quanto a lucros e perdas. Quando isto não é possível, deve empregar-se a descentralização funcional, que estabelece unidades integradas com total responsabilidade por uma etapa distinta e importante do processo de produção. A descentralização federal e a descentralização funcional são complementares e não competitivas. Ambas têm de ser usadas em quase todos os negócios. A descentralização federal é a mais eficaz e produtiva das duas. Mas a empresa verdadeiramente pequena dela não precisa [...]. Nem pode o federalismo ser aplicado à organização administrativa interna de todas as grandes empresas [...]. (Drucker, 1962b, pp.28-29)

Já os serviços de *staff* especialista, considera-se que eles devem, de algum modo, estar subordinados aos gerentes operacionais que demandam tais serviços, e portanto subordinados aos objetivos desses gerentes, devendo assisti-los para a consecução de suas metas. Para o *staff* “no escritório central [...ele] não deve ter deveres administrativos nem programas prontos para vender, e o seu êxito não deve jamais ser medido pelo número de programas que consiga impingir aos gerentes de operação” (Drucker, 1962b, p.85). Por isso, o programa da SABESP de participação nos resultados condiciona 50% dos ganhos de participação da alta administração e superintendências de apoio à média de desempenho alcançada pelas vice-presidências onde se encontram as unidades operacionais.

Mas quando se trata do serviço em si, o problema não é dissecá-lo em partes ou movimentos mas reunir um todo integrado. É esta a nova tarefa. [...] O homem, ou os homens, encarregado de um serviço deve ter sempre a possibilidade de ver seus resultados.” (Drucker, 1962b, p.152).

“Para medir-se o trabalho contra os objetivos é preciso informação. [...] Ao trabalhador devem ser permitidos o controle, a medição e a orientação do próprio desempenho. Ele deve saber como vai indo, sem que lhe digam isto. As regras de procedimento e informação que se aplicam aos gerentes aplicam-se igualmente aos trabalhadores. Mas a empresa deve também tentar fazer com que o trabalhador assuma responsabilidade pelas conseqüências de suas ações. Ele precisa saber como o seu trabalho se relaciona com o trabalho do conjunto. Deve saber com que contribui para a empresa e, através dela, para a sociedade. (Drucker, 1962b, p.168)

O gerente tem o encargo de criar um verdadeiro todo que seja maior do que a soma de suas partes, uma entidade produtiva que execute mais que a soma dos recursos nela aplicados. [...] A tarefa de criar um verdadeiro todo exige que o gerente, em cada um de seus atos, considere simultaneamente o desempenho e os resultados da empresa em conjunto e as diversas atividades necessárias ao desempenho sincronizado. [...] A segunda tarefa específica do gerente é harmonizar

em cada ação e decisão, os requisitos do futuro tanto imediato quanto remoto. (Drucker, 1962b, pp.216-217)

Com o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento, gerido por um Grupo Integrativo de Tecnologia - GIT, e com o desenvolvimento do Projeto de Direcionamento Estratégico de Informatização – PDEI, assume-se a tecnologia como variável independente, evidenciando a necessidade do monitoramento do desenvolvimento tecnológico, tanto do desenvolvimento de tecnologias específicas aplicáveis ao segmento de saneamento básico, quanto de tecnologias genéricas, dado o impacto na produtividade que sua aplicação pode proporcionar e “o fato de que mudanças na tecnologia tendem a forçar mudanças organizacionais” (Motta, 1995, p.189), desse modo, fundamentando-se em considerações de ordem mercadológica a adequação da estrutura organizacional à aplicação de novas tecnologias.

Implanta-se na SABESP um processo formalizado de planejamento empresarial, desenvolvido em todos os seus aspectos. Os resultados esperados desdobram-se em metas, visão, missão e objetivos operacionais. Assume-se “que, com a definição da missão de sua organização em termos específicos, eles tinham mais condições de dar direção e finalidade à sua organização” (Stoner, 1985, p.71). Com este sentido de direção, a SABESP é impelida para a definição de suas estratégias de ação, e vai além, considerando a variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo: a configuração interna da empresa, as condições ambientais e as diversas relações que se estabelecem entre a empresa e o ambiente (Ansoff, Declerck & Hayes, 1981), buscando a capacitação e o desenvolvimento das pessoas para pensarem estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos decisores (Fischmann, 1987).

Essencialmente, busca-se minimizar os riscos envolvidos nas decisões, direcionando-as para a consecução dos resultados almejados.

Desdobra-se o planejamento empresarial nos níveis estratégico, tático e operacional (Oliveira, 1992), de modo que as ações de planejamento do nível estratégico orientem as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos. Caminha-se além de um processo sistemático de análise de informações. Procura-se o desenvolvimento de valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização dentro da sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre as diversas Unidades de Negócio quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional.

Busca-se a forma orgânica de organização, mais apropriada para condições ambientais de mudança e inovação, pois mostra-se mais adaptável a novas situações ambientais devido à maior flexibilidade, sendo as atribuições de obrigações, responsabilidades e poder mais adaptáveis, e a comunicação tende a um fluxo de mão dupla (Burns & Stalker, 1977).

Em termos específicos de estrutura, A SABESP vai além da descentralização mencionada anteriormente, constituindo Unidades de Negócio que representam um conjunto de atividades indivisíveis com perfeita interação com os vários fatores ambientais externos e que deve ser administrada proporcionando resultados como um negócio perfeitamente identificado (Oliveira, 1995). Assume-se um critério geográfico, a segmentação por bacia hidrográfica, para a identificação das Unidades de Negócio, desse modo promovendo a viabilidade econômica para todos os municípios contratados, a sustentação das

operações em termos de preservação do meio ambiente, a focalização do cliente, a melhoria do controle e a aproximação do negócio ao mercado. Ao mesmo tempo, centralizam-se atividades estratégicas no nível corporativo, de modo a alcançar especialização e economias de escala, no atendimento às necessidades específicas da corporação e das Unidades de Negócio.

Assume-se como uma das diretrizes da SABESP a busca do melhoramento contínuo em todos os aspectos organizacionais da empresa. Como consequência, assume-se a necessidade de evitar qualquer forma de desperdício. Desse modo, agregando ao novo modelo de gestão da SABESP as duas diretrizes básicas da administração participativa japonesa, o *kaizen* e a *muda* (Ferro, 1990). Por isso investe-se na revitalização do Programa de Qualidade Total e no desenvolvimento de diversas ações voltadas à prevenção de qualquer forma de desperdício.

O Programa de Qualidade é retomado e redirecionado para incluir as orientações constantes nas normas da série ISO 14000. Assume-se a noção de que fluxo e mudança são características básicas da natureza. Prioriza-se o processo acima da funcionalidade, desse modo colocando em prática uma visão sistêmica da realidade, onde todas as coisas são encaradas como partes interdependentes e inseparáveis de um todo dinâmico e onde emerge de maneira inevitável a interdependência de todos os processos que compõem “uma sociedade de organizações” (Drucker, 1993, p.28).

Pretende-se a inovação sistemática com a busca deliberada e organizada de mudanças, e com a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social (Drucker, 1987). Por isso a SABESP investe no desenvolvimento de um perfil empreendedor para

os seus decisores. Espera-se que as pessoas busquem a mudança, reajam a ela e a explorem como sendo uma oportunidade. Espera-se que criem algo novo, algo diferente, que mudem ou transformem valores. Espera-se que sejam capazes de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões. Espera-se que as pessoas inovem (Drucker, 1987), concretizando idéias (Drucker, 1987; Farrell, 1993), desse modo diferenciando e mantendo competitiva cada unidade organizacional da SABESP e, portanto, a empresa como um todo.

Ninguém está sugerindo que todos devem partir para seus próprios negócios ou que todo mundo deve trabalhar no fundo de quintal. O que se sugere é que todos precisam tomar-se competitivos [...]. (Farrell, 1993, p.168)

Dos seus funcionários a SABESP espera um profundo senso de missão a cumprir. Todas as pessoas passam a ser percebidas e tratadas como colaboradores, de cuja dedicação depende a obtenção dos resultados da empresa. Seus decisores devem ser capazes de focalizar no mercado e traduzir suas necessidades, desenvolvendo "uma cultura que inspire a todos na organização. De tal maneira que, voluntariamente, trabalhem com afinco e dedicação pela [...consecução da] estratégia" (Farrell, 1993, p.36), que satisfaça essas necessidades.

Com a transformação, a SABESP resgata os focos para os quais devem se direcionar todas as suas decisões, o cliente e o produto, permitindo a definição clara de sua missão. Por meio da organização de Unidades de Negócio e da reorganização da empresa segundo os processos reais de trabalho, que realmente agregam valor, resgata-se e amplia-se a comunicação interna e aproxima-se as pessoas desses focos (Farrell, 1993).

Ao mesmo tempo que promove uma "combinação de urgentes necessidades com a liberdade para se tomarem atitudes a esse respeito - a necessidade de inventar ligada à liberdade para agir" (Farrell, 1993, p.149), espera-se que as pessoas se empenhem no seu próprio desenvolvimento, assumindo uma mentalidade de fornecedor.

Dirija Você & Co. como um negócio

[...] você deve ver a si mesmo como uma entidade econômica independente, não como uma parte componente procurando por um todo dentro do qual pode funcionar. Por isso é tão importante ver-se como alguém que está rodeado por um mercado, mesmo fazendo parte da folha de pagamento de uma organização. (Bridges, 1995, p.115)

A SABESP investe no desenvolvimento dos seus empreendedores, de modo a superar os mitos e estereótipos (Timmons, 1989) que perduram sobre o perfil empreendedor. Essencialmente a SABESP estimulará as pessoas a inovarem através do patrocínio e da liberdade de ação para agir, promovendo flexibilidade na estrutura, capital para investimento, crescente autonomia em função dos resultados e participação nos resultados, e renovando constantemente os desafios para que seus decisores mantenham-se voltados para realizações (Pinchot III, 1989). Desse modo conjugando o desenvolvimento das características pessoais do empreendedor com a disponibilização de recursos e condições favoráveis para a articulação de suas ações (Ferro & Torkomian, 1988). Desta mistura de aspectos comportamentais e ambientais, desprende-se a administração empreendedora, que, basicamente, visa criar condições para que indivíduos com potencial empreendedor permaneçam e ajam dentro da estrutura da SABESP como tal.

Com a prática de novas diretrizes, definidas em diversos níveis de refinamento, a SABESP transcende a aplicação de um enfoque sistêmico nas

suas operações, evoluindo para a aplicação de uma visão holística na percepção de sua realidade, como explicitada na sua própria missão, que, indiretamente, assume o homem segundo uma visão mais integrada da sua condição de ser em determinado contexto. Não mais se trata de fornecer água potável e coletar esgotos, mas contribuir para a qualidade de vida da população que habita um meio ambiente a ser preservado. Internamente à SABESP, não mais simples funcionários, mas colaboradores, assumindo sua dependência em relação ao trabalho de cada uma das pessoas que a constitui. Ao mesmo tempo buscando a sua integração e respeitando sua autonomia individual de ser e empreender. Um passo gigante direcionado para a flexibilidade, a simplicidade, “o *orgânico*, o *moderado*, o *não-violento*, o *elegante* e o *belo*” (Capra, 1982, p.390). Desse modo, concretamente oferecendo oportunidades para a criatividade, para o espírito empreendedor e para a iniciativa das pessoas. Aumentar a complexidade deixando simplesmente que tudo cresça não é difícil, mas recuperar a simplicidade e a flexibilidade requer sabedoria e uma nova forma de pensar, uma nova visão de mundo que permita perceber com todos os sentidos a unicidade de si mesmo, de tudo que o cerca, de todo o sistema social, de todo o planeta, de todo o universo (Capra, 1982).

O estado de interligação não-linear dos sistemas vivos sugere imediatamente duas importantes regras para a administração de sistemas sociais e econômicos. Em primeiro lugar há uma dimensão ótima para cada estrutura, organização e instituição, e a maximização de qualquer variável [...] destruirá inevitavelmente o sistema maior. Em segundo lugar, quanto mais uma economia se baseia na reciclagem contínua de seus recursos naturais, mais está em harmonia com o meio ambiente circundante. [...] As escolhas sociais vitais com que nos defrontamos já não são locais [...] nem afetam meramente uma pequena parcela da população. São escolhas entre princípios de auto-organização [...] que afetam a sobrevivência da humanidade como um todo. Ao efetuar essas escolhas, será útil ter em mente que a interação dinâmica de tendências complementares é uma outra característica

importante dos sistemas auto-organizadores [...] “o ponto crucial da vida [...] em geral, é que ela requer constantemente a reconciliação viva de opostos que, em lógica estrita, são irreconciliáveis”. O estado de interligação global de nossos problemas e a virtude das empresas descentralizadas, em pequena escala, representam um desses pares de opostos complementares. A necessidade de equilibrar os dois encontrou eloqüente expressão no slogan: Pense globalmente, atue localmente! (Capra, 1982, p.382).

A SABESP não mais é vista como um conjunto de departamentos, que executam atividades isoladas mas como um corpo uno, um sistema aberto em contínua interação com o ambiente. Explode-se a estrutura em unidades de negócio. Investe-se na tecnologia da informação e no resgate dos processos reais de trabalho, visando tornar a SABESP “um conjunto articulado de subsistemas interdependentes que se ajustam em tempo real e não mais em uma série de atividades sucessivas” (Ribeiro, 1989 p.118). Valoriza-se o trabalho das pessoas, direcionando todas as ações para o resgate do verdadeiro cliente da SABESP, a população. Assume-se a organização como um fenômeno intelectual (Ribeiro, 1989). Investe-se na comunicação em todas as direções, de modo que cada colaborador leve dentro de si “os valores, as práticas, as normas da empresa, reproduzindo-as a partir de sua individualidade” (Ribeiro, 1989, pp.114-115).

Superam-se diversas assunções isoladas anteriores. O *homo economicus* da administração científica. O *homo social* da escola de relações humanas. O *homem administrativo* do behaviorismo. O *homem organizacional* do estruturalismo. O *homem funcional* da abordagem dos sistemas abertos (Motta, 1995). Evolui-se para a consideração das diversas dimensões envolvidas na relação entre indivíduo e trabalho, no mínimo as dimensões fisiológica, psicológica, comunitária, econômica e de poder (Drucker, 1991), às quais de acrescenta a dimensão ecológica.

De fato, a SABESP investe na tecnologia da informação, em busca de seu desenvolvimento em direção à administração virtual, um enfoque de administração voltado para a organização caracterizada pelo processamento das informações “em tempo real” (Davidow & Malone, 1993, p.5), permitido pela utilização das novas tecnologias que desafiam o tempo e o espaço (Coates, 1994). Assim, investe-se na tecnologia da informação para suportar as modificações na estrutura da organização, na organização dos processos, que deverão ser redesenhados segundo uma perspectiva mercadológica e refletindo os processos reais sincronizados de adição de valor, e investe-se na integração das diversas tecnologias necessárias aos processos organizacionais, que deverão estar sincronizados em tempo real com as transformações do mercado.

O crescimento das relações comerciais informatizadas é alimentado, em parte, pelas vantagens obtidas com a redução de custos e capital de giro. (Davis & Davidson, 1993, p.47)

Empresas que adotam operações e relações informatizadas, em qualquer negócio, obterão uma vantagem significativa, [...por causa de] menores tempos de resposta, economia de capital de giro, e significativas reduções de custos fixos. (Davis & Davidson, 1993, p.49)

A consolidação da economia da informação [...] está aproximando mais do modelo fraternal, e nos distanciando das transações não integradas. A distinção entre transações internas e externas torna-se imprecisa [...]. Fornecedores, distribuidores e até mesmo consumidores [...] são estreitamente ligados aos produtores, por meio de sofisticadas estruturas de informação. (Davis & Davidson, 1993, p.52)

As distâncias estão desaparecendo como fator de limitação em todos os negócios. (Davis & Davidson, 1993, p.53)

Com o investimento na tecnologia da informação promove-se a diminuição dos custos de transação favorecendo a terceirização, favorecendo que a SABESP se focalize nas suas atividades essenciais de agregação de valor, e favorecendo a descentralização da SABESP em Unidades de Negócio, segundo as especificidades envolvidas nos processos. Considera-se que “a chave não é a

propriedade dos processos, mas sim o controle dos resultados” (Davidow & Malone, 1993, p.138).

O sucesso [...] dependerá da sua capacidade para coletar e integrar um grande fluxo de informações em todos os seus componentes organizacionais e agir de forma inteligente em função dessas informações. (Davidow & Malone, 1993, pp.55-56)

[...] uma lista de mais de 20 tecnologias críticas, necessárias para que [...] permaneça competitivo no próximo século. Quase todas dependem, de alguma forma, das tecnologias de informação e de comunicações. (Davidow & Malone, 1993, p.75)

Novas estruturas gerenciais, mais planas, tomam-se possíveis à medida em que entram novas informações em uma organização. As empresas não mais serão forçadas a optar entre centralização, para controle mais rígido, ou descentralização, para decisões mais rápidas. A tecnologia em linha possibilitará o controle centralizado com a tomada de decisões descentralizada. (Davidow & Malone, 1993, p.162)

O aumento da responsabilidade dos funcionários é crucial também para a extensão maior do controle, porque seria fisicamente impossível para um supervisor tomar todas as decisões para um grande número de subordinados, todos eles cada vez mais especializados (Davidow & Malone, 1993, pp. 76-77).

Busca-se o domínio da informação em tempo real, de modo que seja promovido o controle e a supervisão em tempo real, a qualquer distância, de todos os processos envolvidos na SABESP, do fornecedor ao controle da disposição final do produto e seus impactos ambientais, dos movimentos da concorrência às alterações do ambiente institucional. Se de um lado, as atividades de controle tendem a tornar-se mais rigorosas, pois caminha-se para o controle em tempo real, internamente à organização, por meio de uma rede de comunicação corporativa - a *intranet* (Martins, 1996) – implantada em 1998 na SABESP. Por outro lado, trata-se de um controle centralizado com a tomada de decisões descentralizada, que também tende a aumentar a transparência das operações, favorecendo a efetivação do controle social, uma das bases do novo modelo de gestão, na medida em que favorece o desenvolvimento de um sistema

integrado de informações gerenciais, onde se destaca a implantação de um sistema de informações de marketing, definitivamente voltando a SABESP para o seu cliente.

Atualmente, tendo comprovado pela prática a importância da aplicação do conhecimento detido pelas pessoas para transformar e alcançar melhores resultados, a SABESP investe na alavancagem dos processos de aprendizagem individual e organizacional, assumindo que a “aprendizagem é o processo de experimentação e análise, ou o processo de comunicação do conhecimento previamente gerado por outros” (Spender, 1996), ou, considerando um ponto de vista mais abrangente, assumindo que a aprendizagem é o processo que muda o estado do conhecimento detido por um indivíduo ou por uma organização (Sanchez & Heene, 1997, citado por Oliveira Jr., 1998).

Ações relacionadas à criação e transferência de conhecimento devem ser dirigidas ao desenvolvimento das competências estratégicas da organização. A natureza do conhecimento agregado às competências será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva conferida por essas competências. (Oliveira Jr. , 1998)

Considera-se o estímulo à aprendizagem em um ambiente participativo, como a primeira etapa de um projeto maior dirigido para a consolidação de uma estratégia voltada para a gestão do conhecimento organizacional, desse modo, assumindo o “conhecimento como o principal ativo estratégico da organização” (Oliveira Jr., 1998).

O objetivo da gestão do conhecimento é criar e aplicar capital intelectual efetivamente e lucrativamente. (Wiig, 1999, p.4)

Desse modo, coroando todo o processo de transformação principiado em 1994, a SABESP se posiciona além do seu objetivo organizacional de

implantar um novo modelo de gestão, pois, voltando-se para a gestão do conhecimento em um ambiente participativo consolidado, onde espera-se que as pessoas empreendam, a SABESP de fato agrega um mecanismo intrínseco de mudança no seu atual modelo de gestão, que tende a mantê-la em um processo de transformação contínua, minimizando a necessidade de crises para impingi-la em direção ao estado da arte. A partir desse ponto, a SABESP se considera aparelhada para avançar no Século XXI. Não porque tenha alcançado o alinhamento com o estado da arte, ou porque detenha todas as respostas e conhecimentos necessários. Mas por que consolida um modelo de gestão que lhe confere prontidão para mudar, tanto quanto as demandas ou inovações o exigirem.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

Com base na pesquisa realizada, constatou-se na SABESP a ocorrência de mudanças relativas aos elementos básicos considerados – pessoas, estrutura, tarefas e tecnologia – condicionados pela assunção de uma estratégia competitiva.

Em que pesem as dificuldades inerentes à concretização de qualquer estratégia, de uma empresa operando de forma desarticulada, a SABESP passa a se orientar por uma estratégia competitiva, no longo prazo voltada para a diferenciação dos seus serviços e no curto prazo voltada para a diminuição dos seus custos.

A internalização da sua estratégia mercadológica se desdobrou em um conjunto de ações, do qual uma parte significativa consistiu em ações de emergência, visto que a execução da estratégia como um todo dependia de profundas modificações, que haveriam de impactar todos os aspectos básicos componentes da organização - pessoas, tarefas, estrutura e tecnologia. Ao conjunto dessas mudanças denominou-se redesenho organizacional.

De fato, na medida em que todos os elementos básicos foram impactados, isso significava empreender o redesenho dos processos, que consiste em um estágio mais avançado de organização dos elementos básicos.

Assim, agregando uma dimensão participativa para sustentar todo o processo de transformação, a partir da ruptura provocada com a descentralização da estrutura em Unidades de Negócio, de um modelo principalmente baseado na abordagem burocrática de gestão, a SABESP passa a agregar ao seu corpo de conhecimento aplicado as mais modernas contribuições da teoria geral da administração, consolidando um novo modelo de gestão.

Voltando-se para a gestão do conhecimento em um ambiente participativo consolidado, onde espera-se que as pessoas empreendam, a SABESP de fato agregou um mecanismo intrínseco de mudança no seu modelo de gestão, que tende a mantê-la em um processo de transformação contínua, minimizando a necessidade de crises para impingí-la em direção ao estado da arte, portanto, consolidando um modelo de gestão que lhe confere prontidão para mudar, tanto quanto as demandas ou inovações o exigirem.

A dificuldade de discriminar as mudanças ocorridas em cada um dos elementos básicos da SABESP, reside na interação intrínseca existente entre eles. A aplicação de qualquer abordagem em qualquer um dos elementos se repercutirá nos demais, e, portanto, nos processos, inclusive se desdobrando no como desempenhar as funções organizacionais e administrativas. Apesar disso, permite-se a identificação dos principais impactos ocorridos nos elementos básicos.

Impactando as pessoas identificam-se a aplicação da abordagem empreendedora, incentivando a inovação, e da administração participativa. Esta última impactando diretamente o processo decisório, o sistema de avaliação, e o sistema de recompensa. De fato, a SABESP inovou em termos de gestão com a

criação do consultor interno e desenvolvendo um método próprio para o redesenho dos processos.

Relativamente à tecnologia identifica-se a administração virtual, com aplicação maciça da tecnologia da informação suportando o redesenho dos processos e impactando diretamente os sistemas de comunicação e controle, além do investimento em tecnologias direcionadas para o segmento de saneamento básico.

Voltada para a estrutura encontra-se a administração estratégica, sobre a qual se baseia a constituição das Unidades de Negócio, impactando, ainda, a função planejamento, diante da implementação do planejamento empresarial em todas as suas dimensões, e, juntamente com a administração por objetivos, impactando a estratégia, que principia com a identificação dos resultados a serem alcançados.

Direcionada para as tarefas encontra-se a aplicação da tecnologia da informação e a administração empreendedora, preconizando o resgate dos processos reais de trabalho.

Finalmente, no conjunto dos elementos, percebe-se a aplicação do enfoque sistêmico e da administração holística, impactando de forma generalizada todos os elementos da organização.

A mesma dificuldade de discriminação dos impactos relativos aos elementos básicos encontra-se presente no que se refere aos resultados alcançados com o processo de transformação.

Embora os indicadores apontados reflitam os resultados alcançados com todas as mudanças empreendidas, trata-se de um conjunto de resultados

relacionado a um conjunto de mudanças, nesse caso, não havendo a discriminação de certo resultado com determinada mudança.

Assim, constata-se que a SABESP, nos últimos anos, passou por uma série de mudanças, visando torná-la uma empresa moderna e voltada para a satisfação de seus usuários, desencadeando um arrojado processo participativo de transformação organizacional, cujos resultados se fazem sentir tanto ao nível da satisfação dos seus clientes, quanto relativamente à motivação dos seus funcionários, ao cumprimento das metas do governo estadual e aos resultados econômicos e financeiros alcançados pela empresa, a partir de 1995.

Até o ano de 1994, a SABESP acumulava como resultados genéricos prejuízo, dívidas, descrédito e desarticulação. A partir de 1995, com as mudanças empreendidas no seu modelo de gestão, a SABESP reverteu o quadro crítico em que se encontrava.

De fato, a transformação empreendida pela SABESP permitiu a sua recuperação financeira e a sua consolidação como empresa prestadora de serviço público de qualidade, fornecendo um bem universalmente indispensável como a água e serviços, igualmente essenciais, de saneamento, tudo isso sem onerar a população com o aumento de tarifas.

Desse modo, a SABESP transformou-se em uma organização competitiva, capacitada a buscar resultados em um mercado aberto à livre concorrência, definida a cumprir uma missão que incorpora uma visão mais integrada do ser humano em seu ambiente: *"atender às necessidades de saneamento ambiental, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população"*.

Esse processo de transformação organizacional desencadeado foi a resposta da SABESP diante da necessidade urgente de promover saltos quantitativos e qualitativos nos seus indicadores de desempenho. Seu objetivo específico foi consolidar o que se denominou internamente de “Novo Modelo de Gestão da SABESP”, como relatado e analisado nesta pesquisa.

Concluindo, a partir das demandas impostas pelo seu ambiente, principiando pela definição de uma estratégia competitiva, a SABESP promoveu um completo redesenho organizacional, consolidando um novo modelo de gestão, marcadamente estratégico e participativo, preparado para agregar a gestão do conhecimento como uma das suas funções administrativas prioritárias, posto que conhecimento é a base sobre a qual repousa qualquer modelo de gestão.

Ao aproximar-se o ponto de mutação, a compreensão de que mudanças evolutivas dessa magnitude não podem ser impedidas por atividades políticas a curto prazo fornece a nossa mais robusta esperança para o futuro. (Capra, 1982, p. 410)

**REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramo, Perseu (1988). *Pesquisa Social - Projeto E Planejamento*. São Paulo: Editora T. A. Queiroz.
- Aktouf, Omar (1989). *Le Management Entre Tradition Et Renouveau*. Canada, Québec, Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur. Édition Révisée.
- Ansoff, H. Igor; Declerck, Roger P. & Hayes, Robert L. (org.) (1981). *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bastos, Lília da Rocha; Paixão, Lyra; Fernandes, Lucia Monteiro & Deluiz, Neise (1995). *Manual Para A Elaboração De Projetos E Relatórios De Pesquisa, Teses, Dissertações E Monografias*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan.
- Baumann, Renato (1996). *O Brasil E A Economia Global*. Rio de Janeiro: SOEET. Renato Baumann (organizador).
- Bertalanffy, Ludwig von (1975). *General System Theory - Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller. 5th Edition. Edição Revisada.
- Brandão, Denis & Crema, Roberto (Orgs.). (1991). *O Novo Paradigma Holístico*. São Paulo: Summus.
- Bridges, William (1995). *Um Mundo Sem Empregos*. São Paulo: Editora Makron Books.
- Burns, Tom & Stalker, G. M. (1977). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Campomar, Marcos Cortez (1991). "Do Uso De Estudo De Caso Em Pesquisas Para Dissertações E Teses Em Administração". *In Revista de Administração*, V.26, N.3, Julho/Setembro, pp.95-97.

- Capra, Fritjof (1982). *O Ponto de Mutação*. São Paulo: Editora Cultrix, 1ª Edição.
- Castro, Cláudio de Moura (1977). *A Prática Da Pesquisa*. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil.
- Chandler Jr., Alfred D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts and London, England, MIT - Massachusetts Institute of Technology: The MIT Press.
- Chiavenato, Idalberto (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 3ª Edição.
- Churchman, C. West (1972). *Introdução à Teoria dos Sistemas*. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2ª Edição.
- CMN - Conselho Monetário Nacional (1999). Resolução Nº 2653 – 22/10/99.
- Coates, Joseph F. (1994). "Managing Scientists in the Virtual Corporation". *In Research Technology Management, USA, Vol. 37, N. 6, November / December, pp.7-8.*
- Davidow, William H. & Malone, Michael S. (1993). *A Corporação Virtual - Estruturação e Revitalização da Corporação Para o Século 21*. São Paulo: Livraria Editora Pioneira.
- Davis, Stanley M. & Davidson, William H. (1993). *Visão 2020*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Drucker, Peter F. (1962a). *Prática de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. Volume I.
- Drucker, Peter F. (1962b). *Prática de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. Volume II.
- Drucker, Peter F. (1987). *Inovação E Espírito Empreendedor - Entrepreneurship*. São Paulo: Editora Pioneira. 3ª Edição.
- Drucker, Peter F. (1990). "The Emerging Theory of Manufacturing". *In Harvard Business Review, Maio/Junho, pp. 94-102.*

- Drucker, Peter F. (1991). *Fator Humano e Desempenho*. São Paulo: Editora Pioneira. 2ª edição.
- Drucker, Peter F. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Editora Pioneira. Coleção Novos Ubrais. 2ª Edição.
- Farrell, Larry C. (1993). *Entrepreneurship - Fundamentos das Organizações Empreendedoras*. São Paulo: Editora Atlas.
- Fayol, Henri (1989). *Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle*. São Paulo: Editora Atlas. 10ª Edição.
- Ferreira, Ademir Antonio & França, Sandra Helena Abrahão (1996). "Influências dos Processos de Globalização da Economia e da Formação de Blocos Econômicos Regionais na Gestão das Empresas". Artigo apresentado na CLADEA-96.
- Ferro, José Roberto & Torkomian, Ana Lúcia Vitale (1988). "A Criação De Pequenas Empresas De Alta Tecnologia". *In Revista de Administração de Empresas-RAE*, Rio de Janeiro, 28(2)43-50, Abril/Junho.
- Ferro, José Roberto (1990). "Aprendendo com o Ohnoismo - Produção Flexível em Massa - Lições para o Brasil". *In Revista de Administração de Empresas - RAE*, 30 (3) 57-68, Julho/Setembro.
- Fischmann, Adalberto A. (1987). *Implementação de Estratégias: Identificação e Análise de Problemas*. Tese de Livre-Docência, FEA-USP.
- Godoy, Arilda Schmidt (1995a). "Introdução À Pesquisa Qualitativa E Suas Possibilidades". *In Revista de Administração de Empresas - RAE*, V.35, N.2, Março/Abril, pp.57-63.
- Godoy, Arilda Schmidt (1995b). "Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais". *In Revista de Administração de Empresas - RAE*, V.35, N.3, Maio/Junho, pp.20-29.
- Goldratt, Eliyahu M. & Cox, Jeff (1993). *A Meta*. São Paulo: Claudiney Fullman. Edição Ampliada.
- Goode, William J. & Hatt, Paul K. (1972). *Métodos Em Pesquisa Social*. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 4ª Edição.

- Hammer, Michael & Champy, James (1994). *Reengenharia – Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 11ª Edição.
- Hampton, David R. (1990). *Administração: Processos Administrativos*. Tradução de André Olympio Mosselman Du Chenory Castro. São Paulo: McGraw-Hill.
- Harrington, James (1993). *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. Tradução de Luiz Liske; Revisão Técnica de Luciano Saboia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books.
- Hesketh, José Luís (1977). *Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas. 1ª Edição.
- Ianni, Octavio (1995). *Teorias Da Globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Kaplan, Abraham (1975). *A Conduta Na Pesquisa: Metodologia Para As Ciências Do Comportamento*. São Paulo: EPU - EPUSP.
- Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. (1980). *Organização e Administração: Um Enfoque Sistêmico*. São Paulo: Editora Pioneira, 2ª Edição, Volume I.
- Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1973). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas. 2ª Edição.
- Kerlinger, Fred N. (1979). *Metodologia Da Pesquisa Em Ciências Sociais*. São Paulo: EPU - Editora Pedagógica e Universitária.
- Kinnear, Thomas C. & Taylor, James R. (1991). *Marketing Research - An Applied Approach*. USA: McGraw-Hill. 4ª Edição.
- Leavitt, Harold J. (1972). *Psicologia para Administradores*. Tradução de Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Editora Cultrix.
- Lobos, Júlio A. (1978). *Comportamento Organizacional: Leituras Seleccionadas*. Por Júlio A. Lobos. São Paulo: Editora Atlas. Volume 2.
- Mann, Peter H. (1969). *Metodos De Investigacion Sociologica*. Madrid: G. del Toro - Editor. Coleccion Molino de Ideas.

Martins, Gilberto de Andrade (1994). *Manual Para Elaboração De Monografias E Dissertações*. São Paulo: Editora Atlas. 2ª Edição.

Martins, Ivan (1996). "Começou a Guerra dos Navegadores". *In Exame*, Ano 29, N.10, pp.112-114.

Mattos, Alexandre Morgado (1975). *Organização: Uma Visão Global, Introdução, Ciência e Arte*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas - Livros Técnicos e Científicos Editora SA. 1ª Edição.

Maximiano, Antônio César Amaru (1990). *Introdução à Administração*. São Paulo: Editora Atlas. 3ª Edição.

Maximiano, Antônio César Amaru (1995). *Além da Hierarquia: Como Implantar Estratégias Participativas para Administrar a Empresa Enxuta*. São Paulo: Editora Atlas.

Melhores e Maiores 1991 – Revista Exame. São Paulo: Editora Abril.

Melhores e Maiores 1992 – Revista Exame. São Paulo: Editora Abril.

Melhores e Maiores 1993 – Revista Exame. São Paulo: Editora Abril.

Melhores e Maiores 1994 – Revista Exame. São Paulo: Editora Abril.

Melhores e Maiores 1995 – Revista Exame. São Paulo: Editora Abril.

Melhores e Maiores 1996 – Revista Exame. São Paulo: Editora Abril.

Melhores e Maiores 1997 – Revista Exame. São Paulo: Editora Abril.

Melhores e Maiores 1998 – Revista Exame. São Paulo: Editora Abril.

Melhores e Maiores 1999 – Revista Exame. São Paulo: Editora Abril.

Mendonça, Luís Carvalheira de (1987). *Participação na Organização: Uma Introdução aos Seus Fundamentos, Conceitos e Formas*. São Paulo: Atlas.

- Miner, John B. (1973). *The Management Process - Theory, Research and Practice*. New York: The Macmillan Company.
- Moggi, Jair & Burkhard, Daniel (1998). *Transforme-se*. São Paulo: Editora Gente.
- Motta, Paulo Roberto (1981a). "A Proposta de Participação na Teoria Gerencial: A Participação Indireta". In *Revista de Administração Pública*, 15(3):54-70, Julho/Setembro.
- Motta, Paulo Roberto (1981b). "Participação Na Gerência: Uma Perspectiva Comparada". In *Revista de Administração Pública*, 15(4):4-33, Outubro/Dezembro.
- Motta, Fernando Cláudio Prestes (1995). *Teoria Geral da Administração: Uma Introdução*. São Paulo: Livraria Editora Pioneira. 19ª Edição.
- Nadler, David A.; Gerstein, Marc S. & Shaw, Robert B. (1994). *Arquitetura Organizacional: A Chave Para A Mudança Empresarial*. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Naisbitt, John (1983). *Megatendências*. São Paulo: Círculo do Livro - Livros Abril.
- Naisbitt, John (1994). *Paradoxo Global*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2ª Edição.
- Odebrecht, Norberto (1987). *Sobreviver, Crescer e Perpetuar: Tecnologia Empresarial*. Salvador: Odebrecht. 2ª Edição.
- Odiorne, George S. (1979). *APO II - Administração por Objetivos*. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Ohmae, Kenichi (1996). *O Fim Do Estado Nação*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Oliveira Jr., Moacir de Miranda (1998). "Core Competencies And The Knowledge Of The Firm". In *the proceedings of the 18th Strategic Management Society International Annual Conference*. Orlando, USA.
- Oliveira, Djalma de Pinho R. (1995). *Holdings - Administração Corporativa e Unidade Estratégica de Negócio*. São Paulo: Editora Atlas.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de (1992). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 6ª Edição.

Pereira, Heitor José (1995). *Os Novos Modelos de Gestão: Análise e Algumas Práticas em Empresas Brasileiras*. Tese de doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Faculdade Getúlio Vargas – FGV, São Paulo.

Pinchot III, Gifford (1989). *Intrapreneuring: Porque Você Não Precisa Deixar A Empresa Para Tomar-Se Um Empreendedor*. São Paulo: Editora Harbra.

Plunkett, Lorne & Fournier, Robert (1991). *Participative Management: Implementing Empowerment*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Porter, Michael (1989). *Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 13ª Edição.

Porter, Michael (1991). *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus. 7ª Edição.

Price Waterhouse (1994). *Como Cotizar Sus Valores En Los EE.UU.*

Ribeiro, Carlos Reinaldo M. (1989). *A Empresa Holística*. São Paulo: Editora Editare.

Robbins, Stephen P. (1978). *O Processo Administrativo - Integrando Teoria e Prática*. São Paulo: Editora Atlas. 1ª Edição.

SABESP (1995). *Diretrizes Para o Novo Modelo de Gestão*.

SABESP (1997). *Ecossistema São Paulo – Abastecimento de Água na Região Metropolitana*. Prêmio TOP Ecologia - 1997.

SABESP (1997). *O Colaborador como Instrumento de Transformação da Nova SABESP*. Prêmio TOP de RH – 1997. Prêmio Super TOP RH – 1997.

SABESP (1997). *Reabilitação de Áreas Degradadas – Proteção dos Mananciais do Sistema Cantareira*. Prêmio TOP Ecologia – 1997.

SABESP (1998). *Blue Chip – Como a SABESP se Transformou numa Empresa de Mercado*. Prêmio TOP de Marketing – 1998.

- SABESP (1998). *Consultoria Interna – A Sustentação dos Processos de Mudança Organizacional*. Prêmio TOP de RH – 1998.
- SABESP (1998). *Em Quatro Anos Um Passo, Em Mais Quatro Uma Caminhada – 1995/1998*.
- SABESP (1998). *Estrutura Organizacional SABESP – 1998*.
- SABESP (1998). *Ligação T*. Ano I, Nº 1, Nov/Dez 1998.
- SABESP (1998). *Um Novo Modelo de Gestão do Saneamento – A Gestão Participativa*.
- SABESP (1999). *Apresentação e História*. <http://www.sabesp.com.br>
- SABESP (1999). *Diretoria Técnica e Meio Ambiente – 1995/1998 – 1999/2002 - Avanços Qualitativos*.
- SABESP (1999). *Diretrizes Estratégicas Empresariais*.
- SABESP (1999). *Ligação T*. Ano II, Nº 2, Jan/Fev 1999.
- SABESP (1999). *Ligação T*. Ano II, Nº 3, Mar/Abr 1999.
- SABESP (1999). *Ligação T*. Ano II, Nº 4, Mai/Jun 1999.
- SABESP (1999). *Ligação T*. Ano II, Nº 5, Jul/Ago 1999.
- SABESP (1999). *Ligação T*. Ano II, Nº 6, Set/Out 1999.
- SABESP (1999). *Novo Modelo de Gestão Para a SABESP*.
- SABESP (1999). *Relatório de Gestão – 1995/1998*.
- Santos, Sílvio A. (1995). *Novos Modelos Empresariais*. Paper Didático. FEA-USP.
- Selltiz, Claire et al. (1987). *Métodos De Pesquisa Nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU - Editora Pedagógica e Universitária. 3ª Edição.

- Simões, Neuza Maria (1999). Modelo Descentralizado de Gestão do Saneamento – Nova SABESP. In José Luiz Ricca, Mário Salgado Lima, Solange Maria Santana & Hélio Janny Teixeira (Orgs). *Gestão Participativa – Experiências Inovadoras na Administração Estadual Com Ênfase na Participação dos Servidores – 1995-1998* (pp. 91 – 108). São Paulo. Governo do Estado de São Paulo – Secretaria do Governo e Gestão Estratégica; Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; e Fundação Instituto de Administração.
- Spender, J. C. (1996). "Making Knowledge The Basis of a Dynamic Theory of The Firm". In *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 45-62.
- Stoner, James A. F. (1985). *Administração*. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 2ª Edição.
- Svetlicic, Marjan (1993). "Globalization, Economic Integration And Political Disintegration". In *Development & International Cooperation*, June, Vol. 09, N. 02, p.34.
- Thiollent, Michel (1994). *Metodologia Da Pesquisa - Ação*. São Paulo: Cortez Editora. 6ª Edição.
- Timmons, Jeffrey A. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Andover Massachusetts: Brick House Publishing Company.
- Toffler, Alvin (1980). *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Editora Record. 4ª Edição.
- Tojal, Flávio (1996). "Regionalização E Globalização: A Bifacialidade Da Internacionalização". In *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Janeiro/Fevereiro, Vol. 30, N.1, pp.5-25.
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. New York: The Free Press of Glencoe.
- Wiig, Karl M. (1999). "Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History". Draft of Chapter 1 in *Knowledge Management*. Edited by Daniele Chauvel & Charles Despres. Scheduled for publication Fall, 1999.
- Yin, Robert K. (1990). *Case Study Research - Design and Methods*. USA: Library of Congress Cataloging in Publication Data. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. 6ª Edição. Edição Revisada.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO PARA EXECUÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

QUESTIONÁRIO PARA EXECUÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

1. Dados gerais da organização.
2. Dados históricos da organização.
3. Quais mudanças ocorreram na estrutura?
4. Quais mudanças ocorreram relativamente ao pessoal?
5. Quais mudanças ocorreram relativamente às tarefas?
6. Quais mudanças ocorreram relativamente à tecnologia?
7. Quais mudanças ocorreram na estratégia?
8. Como a empresa justifica as mudanças promovidas?
9. Qual a origem teórica ou prática das mudanças promovidas?
10. Quais indicadores refletem essas mudanças?
11. Como as mudanças na estratégia se refletiram na estrutura, pessoal, tecnologia e tarefas?
12. Como as mudanças na estrutura, pessoal, tecnologia e tarefas se refletiram na estratégia?
13. O que a empresa entende por modelo de gestão?
14. Como poderia ser caracterizado o atual modelo de gestão da empresa?
15. Quais as convicções que sustentam o atual modelo de gestão da empresa?
16. Quais as tendências ambientais reconhecidas pela organização?
17. Quais mudanças no modelo de gestão atual são previsíveis em função das tendências ambientais reconhecidas pela organização?
18. Como evoluíram os resultados alcançados pela empresa?
19. Quais das mudanças apontadas anteriormente podem ser associadas diretamente aos resultados alcançados no período em que elas foram promovidas?
20. Considerações críticas dos entrevistados.

ANEXO 2

INDICADORES DOS RESULTADOS ALCANÇADOS PELA SABESP

INDICADORES DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL										
Indicador ¹	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
	Resultados					Metas ²				
Municípios Atendidos	331	330	330	358	364					
População atendida com água potável (milhões)	16,3	17,0	17,5	18,2	18,7					
População Atendida com coleta de esgoto (milhões)	11,9	12,5	13,0	14,1	15,0					
Abastecimento de água (% população)	93%	96%	98%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tempo de Atendimento Ligação de água (dias)	52	31	16	7	6	7	7	7	7	7
Tempo de Atendimento Reparo de vazamento (horas)	37	40	30	19	21	16	15	14	13	
Índice de Perdas de Faturamento	33,8	32,1	31,6	29,7%	29,8%	22%	20%	19%	18%	
Coleta de esgoto sanitário	67%	70%	71%	75%	79%	90%	90%	90%	90%	
Tempo de Atendimento Ligação de esgoto (dias)	60	55	11	6	6	9	8	7	7	

¹ Todos os valores monetários constantes nesta tabela são valores aproximados, em moeda corrente, segundo o período de competência.

² As metas constantes nesta tabela são as metas válidas até o ano de 1999. Sistemáticamente, no mínimo anualmente, estas metas são revistas em função da conjuntura do mercado.

Tempo de Atendimento Desobstrução Domiciliar (horas)	40	32	22	16	15	13	12	12	12
Tratamento de esgotos coletados	29%	29%	35%	38%	60%	75%	75%	75%	75%
Número de novas ligações água (X 1000)	125	153	213	239	260				
Número de novas ligações de esgoto (X 1000)	52	60	150	254	394				
Ligações Faturadas por Empregado (Água e Esgoto)	327	370	385	397	416				
Dotação Orçamentária	0	0	0	0	0				
Dividendos (milhões R\$)	-	-	14,0	106,9	381,8				
Participação nos Resultados (milhões de R\$)	-	-	47	61	60				
Investimento em Treinamento e Desenvolvimento (R\$ X mil)	580	873	3.100	2.300	2.328				
Investimento Total (milhões R\$)	320	390	720	1.100	1200				

INDICADORES DE RESULTADOS SEGUNDO MELHORES E MAIORES DA REVISTA EXAME – 1990 A 1998										
Indicador ³	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
Vendas (milhões)	1.095,9	1.155,8	1.465,3	1.156,2	1.600,7	2.103,6	2.422,4	2.707,3	2.618,2	
Patrimônio Líquido (milhões)	2.849,9	5.338,1	5.661,8	5.391,3	7.378,9	8.341,9	8.878,1	9.329,6	8.898,6	
Lucro Líquido (milhões)	-318,1	294,5	9,4	-100,2	-263,7	26,3	359,6	515,9	513,6	
Capital de Giro Próprio (milhões)	-2.249,2	-1.838,9	-2.193,5	-2.289,9	-3.653,5	-3.427,6	-3.468,2			
Rentabilidade do Patrimônio %	-11,2%	5,5%	0,2%	-1,9%	-3,6%	0,3%	4,0%	5,5%	5,5%	
Rentabilidade de Vendas % (Margem)	-28,0%	25,5%	0,6%	-8,7%	-16,5%	1,3%	14,8%			
Liquidez Geral	0,11	0,11	0,13	0,15	0,15	0,21	0,25	0,25	0,21	
Endividamento Geral %	47,0%	27,9%	30,8%	33,4%	36,9%	34,1%	34,2%	34,4%	36,5%	
Endividamento Longo Prazo %	39,6%	22,9%	22,4%	20,2%	28,0%	27,9%	27,0%	26,4%	27,6%	
Número de Empregados	20.121	18.110	21.006	21.000	21.000		18.943	19.129	19.340	

³ Valores em Milhões de US\$, segundo os critérios explicitados nas publicações anuais de Melhores e Maiores da Revista Exame, relativas ao respectivo ano.